

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Estudo de caso na Git's Jóias

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MICHELLE TAVARES DA SILVA

Florianópolis, abril de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Estudo de caso na Git's Jóias

Michelle Tavares da Silva

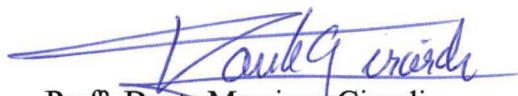
Orienta do por
Profº Dante Marciano Girardi

Área de Concentração
Administração em Recursos Humanos

Florianópolis, abril de 2002.

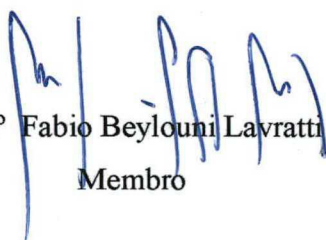
Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribui a nota **10 (DEZ)** a aluna **Michelle Tavares da Silva**, de matrícula **9620101-0**, na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório, CAD 5401.

Banca Examinadora:



Profº Dante Marciano Girardi

Presidente



Profº Fabio Beylouni Lavratti

Membro



Profº Mauricio Fernandes Pereira

Membro

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS	VIII
SINOPSE	XI
1. INTRODUÇÃO	12
2. PROBLEMA	14
3. HIPÓTESE DE ESTUDO	14
4. OBJETIVOS	14
4.1 Objetivo Geral	14
4.2 Objetivo Específico	14

Capítulo I

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
5.1 Conceito de Qualidade	15
5.2 Abordagens da Qualidade pelo Mundo	16
5.3 Histórico da Preocupação com o Trabalhador	17
5.4 Homem x Trabalho	18
5.5 Os primeiros Estudos da Satisfação do Indivíduo no Trabalho	18
5.6 Fator Humano como Diferenciador de Competitividade	21
5.7 Qualidade de Vida no Trabalho: Desenvolvimentos e Perspectivas	22
5.8 Qualidade de Vida no Trabalho: Uma tentativa de Conceituação	25
5.9 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	27
5.10 Etapas para a Implantação de Programas de QVT	35

Capítulo II

6. METODOLOGIA	37
6.1 Caracterização da Pesquisa	37
6.1.1 Abordagem	37
6.1.2 Perspectiva do Estudo	37
6.2 Tipo de Pesquisa ou Delineamento de Pesquisa	38
6.2.1 Objetivo e Grau do Problema de Pesquisa	38
6.2.2 Quanto a Possibilidade de Controle sobre as Variáveis em Estudo	39
6.2.3 Quanto ao Ambiente de Pesquisa	39
6.3 Delimitação da Pesquisa	39
6.4 Técnicas de Coleta de Dados	40
6.4.1 Tipo de Dados	40
6.4.2 Coleta de Dados	41
6.5 Instrumento de Coleta de Dados	41
6.6 Tratamento dos Dados	42
6.7 Limitações	43

Capítulo III

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
7.1 Liderança e Supervisão	44
7.2 Envolvimento no Trabalho	69
7.3 Exigências do Trabalho	76
7.4 Trabalho em Equipe	81
7.5 Compromisso com a Organização	85
7.6 Futuro Profissional	91
7.7 Recompensas Financeiras	93
7.8 Ambiente de Trabalho	99
7.9 Treinamento e Supervisão	104

Capítulo IV

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
8.1 Liderança e Supervisão	108
8.2 Envolvimento no Trabalho	110
8.3 Exigências do Trabalho	111
8.4 Trabalho em Equipe	112
8.5 Compromisso com a Organização	113
8.6 Futuro Profissional	114
8.7 Recompensas Financeiras	115
8.8 Ambiente de Trabalho	116
8.9 Treinamento e Supervisão	117
9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	119
10. ANEXOS	121
10.1 Anexo 01: Questionário	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Evolução do Conceito de QVT.....	24
Quadro 02: Modelo de Belanger	28
Quadro 03: Modelo das Dimensões da Tarefa de Hackman e Oldman	29
Quadro 04: Fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT, segundo Davis e Wether	31
Quadro 05: Indicadores de Qualidade de Vida segundo WESLEY	32
Quadro 06: Modelo de WALTON para a aferição da QVT	34
Quadro 07: Interpretações das respostas em relação ao seu grau de satisfação	42

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela e Gráfico 7.1.1: Sentimento a respeito da supervisão ou liderança que recebem	44
Tabela e Gráfico 7.1.2: Frequência com que os funcionários fariam um trabalho melhor se tratados de forma diferente pelos supervisores	45
Tabela e Gráfico 7.1.3: Contribuição dos supervisores para o sucesso da equipe de trabalho	47
Tabela e Gráfico 7.1.4: Estímulo que a supervisão exerce sobre os funcionários	48
Tabela e Gráfico 7.1.5: Liberdade para o funcionário falar e expressar suas opiniões	49
Tabela e Gráfico 7.1.6: Tomada de decisão por iniciativa dos funcionários	50
Tabela 7.1.7: Escolha do líder referência	50
Tabela e Gráfico 7.1.8: Reúne-se regularmente para discutir assuntos de trabalho	51
Tabela e Gráfico 7.1.9: Disponibilidade quando precisam	53
Tabela e Gráfico 7.1.10: Fixação de metas e instruções claras	55
Tabela e Gráfico 7.1.11: Conhece o empregado o suficiente para julgar seu trabalho	56
Tabela e Gráfico 7.1.12: Delegação eficaz das tarefas e decisões	58
Tabela e Gráfico 7.1.13: Sugestões quando os empregados realizam um trabalho pobre	60
Tabela e Gráfico 7.1.14: Existência de favoritos	61
Tabela e Gráfico 7.1.15: Correção dos empregados em público	63
Tabela e Gráfico 7.1.16: Treinamento proporcionado aos funcionários	65
Tabela e Gráfico 7.1.17: Avaliação frequente do funcionário	67
Tabela e Gráfico 7.2.1: Entusiasmo para realizar o trabalho	69
Tabela e Gráfico 7.2.2: Realização do trabalho que gosta	70
Tabela e Gráfico 7.2.3: Realização pessoal ao final do dia	71
Tabela e Gráfico 7.2.4: Importância do trabalho para o sucesso da organização	72
Tabela e Gráfico 7.2.5: Realização de um bom trabalho ou não	73
Tabela e Gráfico 7.2.6: Preocupação com o sucesso da organização	74
Tabela e Gráfico 7.2.7: Sobre-qualificação para realizar o trabalho	75
Tabela e Gráfico 7.3.1: Horário de trabalho	77

Tabela e Gráfico 7.3.2: Carga de trabalho	78
Tabela e Gráfico 7.3.3: Interferência do trabalho na vida privada	79
Tabela e Gráfico 7.3.4: Quantidade de trabalho a realizar x realização do trabalho	80
Tabela e Gráfico 7.4.1: Amizade entre os funcionários	81
Tabela e Gráfico 7.4.2: Sucesso da empresa x maneira com que os companheiros desempenham suas funções	82
Tabela e Gráfico 7.4.3: Influência dos outros trabalhadores sob as atitudes no trabalho	83
Tabela e Gráfico 7.4.4: Relacionamento dos funcionários dentro do grupo de trabalho	84
Tabela e Gráfico 7.5.1: Sentimento ao dizer que trabalha para a empresa	85
Tabela e Gráfico 7.5.2: Descrição da organização sendo um empregado	87
Tabela e Gráfico 7.5.3: Como a organização trata seus funcionários	88
Tabela e Gráfico 7.5.4: Trabalhar para a empresa	89
Tabela e Gráfico 7.5.5: Preocupação com os funcionários na tomada de decisão	90
Tabela e Gráfico 7.6.1: Trabalhar bastante	91
Tabela e Gráfico 7.6.2: Segurança e estabilidade no trabalho	92
Tabela e Gráfico 7.6.3: Carreira profissional	93
Tabela e Gráfico 7.7.1: Quantidade de dinheiro recebida	94
Tabela e Gráfico 7.7.2: Comparação do salário com trabalhos similares de outras empresas	95
Tabela e Gráfico 7.7.3: Quantidade de dinheiro x trabalho a realizar	96
Tabela e Gráfico 7.7.4: Custo de moradia x pagamento	97
Tabela e Gráfico 7.7.5: Realização das necessidades com o pagamento	98
Tabela e Gráfico 7.7.6: Clareza para compreender o sistema de pagamento	99
Tabela e Gráfico 7.8.1: Condições do ambiente físico de trabalho	100
Tabela e Gráfico 7.8.2: Condições físicas do local de trabalho x realização do trabalho	101
Tabela e Gráfico 7.8.3: Orgulho com a aparência do local de trabalho	102
Tabela e Gráfico 7.8.4: Satisfação com os uniformes	103
Tabela e Gráfico 7.9.1: Orientações dos empregados novos	105

Tabela e Gráfico 7.9.2: Treinamento que recebe para a realização de seu trabalho	106
Tabela e Gráfico 7.9.3: Valor dos programas internos de treinamento	106
Tabela 8.1: Nível de satisfação dos funcionários referente a liderança e supervisão ...	109
Tabela 8.2: Nível de satisfação dos funcionários referente ao envolvimento no trabalho	110
Tabela 8.3: Nível de satisfação dos funcionários referente as exigências do trabalho	111
Tabela 8.4: Nível de satisfação dos funcionários referente a trabalho em equipe	112
Tabela 8.5: Nível de satisfação dos funcionários referente ao compromisso com a organização	113
Tabela 8.6: Nível de satisfação dos funcionários referente ao seu futuro profissional	114
Tabela 8.7: Nível de satisfação dos funcionários referente as recompensas financeiras que recebem	115
Tabela 8.8: Nível de satisfação dos funcionários referente ao ambiente em que trabalham	116
Tabela 8.9: Nível de satisfação dos funcionários referente ao treinamento e supervisão que recebem	117

SINOPSE

As organizações se constroem ou se destroem de acordo com o desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se conhecem organizações vencedoras sem trabalhadores vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas.

Diante deste fato, e especialmente para evitar que os trabalhadores se entreguem à monotonia e ao descaso com a organização, é que surgiram os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Estes estudos têm a finalidade de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores, através da mensuração dos níveis de satisfação destes sobre suas condições de trabalho.

Neste sentido vem este trabalho tentar contribuir com os estudos nesta área. Diante do problema: como se caracteriza a qualidade de vida no trabalho na percepção dos trabalhadores da loja Git's Jóias? Lançamo-nos à pesquisa de campo para tentar confirmar a hipótese de que a QVT alcança um nível médio de satisfação entre os funcionários.

1. INTRODUÇÃO

A insatisfação no trabalho e a conseqüente desmotivação são problemas que preocupam estudiosos e administradores, principalmente nesta entrada do século XXI, quando vivemos em uma sociedade globalizada em que a concorrência é acirrada e os consumidores mais exigentes.

As organizações se constroem ou se destroem de acordo com o desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se conhecem organizações vencedoras sem trabalhadores vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas. TSUKAMOTO (*apud* FERNANDES, 1996, p 14) consultor internacional de Recursos Humanos, denomina este conceito como educação-chave da qualidade, e diz mais: “ é impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má-vontade, o desconforto e outras situações negativas para o trabalhador se incorporarão, de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor”.

Diante deste fato, e especialmente para evitar que os trabalhadores se entreguem à monotonia e ao descaso com a organização, é que surgiram os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Estes estudos têm a finalidade de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores, através da mensuração dos níveis de satisfação destes sobre suas condições de trabalho.

Neste sentido vem este trabalho tentar contribuir com os estudos nesta área. Diante do problema: como se caracteriza a qualidade de vida no trabalho na percepção dos trabalhadores da loja Git's Jóias? Lançamo-nos à pesquisa de campo para tentar confirmar a hipótese de que a QVT alcança um nível médio de satisfação entre os funcionários.

Levantada a bibliografia acerca do assunto, partiu-se para a pesquisa de campo, através da qual procurou-se, por meio de questionários, conhecer o grau de satisfação dos funcionários da loja Git's e realizar a avaliação de sua QVT.

A empresa existe no comércio desde 1995 e trabalha com produtos em ouro 18 quilates, canetas, relógios e artigos em couro. No início havia apenas uma loja no Beiramar Shopping, amparada por uma equipe administrativo-financeira da empresa Itasa. Em 1998

foi inaugurada a segunda loja no centro da cidade, e recentemente, no final do ano de 2001, foi inaugurada a terceira loja, no Shopping Itaguaçu.

A pesquisa baseou-se nos seguintes tópicos: liderança e supervisão, envolvimento no trabalho, exigências no trabalho, trabalho em equipe, compromisso com a organização, futuro profissional, recompensas financeiras, ambiente de trabalho, e por fim, treinamento e orientação.

Realizadas as entrevistas com os funcionários, foram coletados dados que, após quantificados, sofreram análise qualitativa.

A presente monografia constitui-se de quatro capítulos, assim distribuídos:

Capítulo 1 – Compreende a revisão da literatura especializada sobre o tema, considerado importante para a compreensão do assunto, que aborda os seguintes tópicos: conceito de qualidade; abordagens da qualidade pelo mundo; histórico da preocupação com o trabalhador; homem x trabalho; os primeiros estudos da satisfação do indivíduo no trabalho; desenvolvimentos e perspectivas; QVT: uma tentativa de conceituação; modelos de QVT; e, etapas para a implantação de um programa de QVT.

Capítulo 2 – Dedicar-se a metodologia empregada na pesquisa, delimitando as pessoas envolvidas, apresentando as técnicas de coleta de dados, apresentando o instrumento de coleta de dados, a forma como os dados foram tratados e as limitações encontradas para a realização da pesquisa.

Capítulo 3 – Analisa os dados coletados por meio de questionários com os sujeitos da pesquisa, e, por último as considerações finais.

2. PROBLEMA

Como se caracteriza a qualidade de vida no trabalho na percepção dos trabalhadores da loja Git's Jóias?

3. HIPÓTESE DE ESTUDO

A Qualidade de Vida no Trabalho alcança um nível médio de satisfação entre os funcionários.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo Geral

Analisar como se caracteriza a qualidade de vida no trabalho na percepção dos colaboradores e dirigentes da loja Git's Jóias.

4.2 Objetivo Específico

- reconhecer a imagem da loja junto a seus colaboradores;
- descrever o relacionamento entre os funcionários e direção/supervisores;
- identificar e analisar o grau de envolvimento e compromisso dos funcionários com a organização;
- identificar e analisar as exigências de trabalho sob a ótica dos trabalhadores;
- descrever o relacionamento do trabalho em equipe entre os funcionários;
- identificar e analisar, sob o ponto de vista dos funcionários, de que maneira se sentem quanto ao seu futuro profissional da empresa;
- analisar sob a ótica dos funcionários as recompensas financeiras oferecidas pela empresa;
- analisar o ambiente físico de trabalho, sob a ótica dos trabalhadores; e por fim,
- caracterizar a satisfação dos funcionários em relação aos treinamentos e orientações que recebem.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade existe há milênios, mas só recentemente foi reconhecida como uma função gerencial. Desta forma, VIEIRA (1996) e BÚRIGO (1997) entendem que as modernas abordagens da qualidade surgiram através de quatro épocas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

No período de manufatura, quando tudo era produzido pelos artesões, a inspeção foi o primeiro passo para regular a qualidade dentro da organização. Sob a influência de Taylor e Fayol, a partir do século XX, a inspeção configurou-se em classificar e separar os bons produtos dos maus, com o auxílio de um sistema racional de medidas. Logo, a qualidade passou a ser definida como a igualdade ou uniformidade, que atendessem às especificações dos produtos, estabelecidas pelo fabricante.

Na década de 30, o controle de qualidade entra numa nova era, conhecido como: controle estatístico da qualidade. O principal marco foi a obra de SHEWART (*apud* VIEIRA, 1996 e BÚRIGO, 1997) que trouxe uma definição precisa do controle de fabricação e criou poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária, propondo diversas maneiras de se melhorar a qualidade. Nesta fase, a ação corretiva passa a ser tomada durante todo o processo de fabricação.

Nos anos 50 e início dos 60, a qualidade passa a ser definida sob a ótica das expectativas dos clientes. Nesta fase, DEMING e JURAN (GARVIN, *apud* VIEIRA, 1996) passam a tratar a qualidade enfocando o controle da qualidade, através da engenharia da qualidade e o zero defeito – destacando as despesas com produtos defeituosos.

Segundo VIEIRA (1996), outra contribuição vem de Armand FEINGENBAUM, que propõe o “controle total da Qualidade”, que deveria iniciar pelo projeto do produto e terminar com a satisfação do cliente. Desta forma, toda a empresa estaria envolvida e agindo cooperativamente (GARVIN, *apud* VIEIRA, 1996).

* Com a gestão estratégica da qualidade, nos anos 70 e 80, a qualidade deixa de ter um caráter de busca de prevenção de defeitos para se voltar à ótica do cliente. Os clientes, e *

mudanças aconteceram com a introdução dos produtos japoneses, com qualidade e confiabilidade superiores aos do Ocidente.

Em 1987, foram criadas as normas ISO 9000, que passam a se constituir em um conjunto de normas internacionais “relativas ao sistema de gestão da qualidade, com vistas a uniformizar requisitos a serem adotados em contratos de fornecimento de materiais e serviços, que representam e traduzem o consenso mundial” (RAMOS, *apud* BÚRIGO, 1997).

Nos anos 90, a qualidade é necessária a qualquer empresa que deseja triunfar, tendo como foco central atender às necessidades do cliente e, como função direta, o processo de melhoria contínua, que deve partir do compromisso de todos os membros da organização. Para BARÇANTES, citado por BÚRIGO (1997), quem faz a qualidade são as pessoas, muito mais que os métodos, ferramentas e sistemas de trabalho.

Pensando assim, FEINGENBAUM (*apud* VIEIRA, 1996) criou o conceito de controle de qualidade, entendido como um sistema de manutenção da qualidade de produtos e serviços que levem em conta a satisfação do consumidor, amparado por uma função administrativa.

5.2 Abordagens da Qualidade pelo Mundo

Para VIEIRA (1996), existem três tipos de abordagens de qualidade no mundo: a européia, a americana e a japonesa (que derivou a americana). A européia se caracterizou por uma abordagem mais defensiva, preocupada em definir critérios para a certificação dos produtos. A americana está muito voltada ao controle estatístico do processo, exercido pelos funcionários. E a japonesa, voltada ao gerenciamento da qualidade, envolve todos os membros da organização.

Para Campos, citado por VIEIRA (1996), a qualidade total no modelo japonês pode ser definido como um “sistema gerencial”, que parte do reconhecimento das necessidades dos clientes e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades, a partir de uma visão estratégica aliada a uma abordagem humanista. Logo, entende-se por cliente, todos aqueles afetados pela existência da empresa: consumidores, empregados, acionistas e sociedade.

Para ISHIKAWA (*apud* VIEIRA, 1996), um bom controle de qualidade significa desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade mais econômico, mais útil e sempre satisfatório ao consumidor, através da participação de todos os funcionários.

Conclui-se então, que o envolvimento e a participação de todos os membros da organização são fundamentais para o sucesso dos programas de qualidade, podendo ser encarado com um desafio, pois é difícil chegar à qualidade com colaboradores mal-qualificados, insatisfeitos e desmobilizados. Logo, para efetivo envolvimento e participação de todos neste programa, pressupõe-se que cada membro da organização esteja satisfeito, decorrente da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pois não se pode falar em qualidade de serviço e de produtos se aqueles que vão produzi-los não têm Qualidade de Vida no seu Trabalho (FERNANDES, 1996).

5.3 Histórico da Preocupação com o Trabalhador

O século que passou caracterizou-se pelo desenvolvimento de preocupações com o indivíduo versus trabalho. Em um primeiro momento, na década inicial do século XX, a racionalização do trabalho foi predominante, quando objetivo principal era a elevação da produtividade e conseqüentemente maiores ganhos aos detentores de capital.

Nas três décadas subseqüentes a preocupação básica foi o estudo do comportamento do indivíduo e a sua satisfação em um contexto.

Essa primeira metade do século apresenta dois momentos destintos: de um lado a concepção voltada à produtividade e de outro a satisfação do trabalhador.

Só a partir da década de 50 é que surgem as primeiras teorias que associam esses dois elementos. A concepção era de que não só seria possível unir a produtividade à satisfação, como também o bom desempenho do trabalhador, lhe proporcionaria satisfação e realização. (MC GREGOR, *apud* RODRIGUES, 1994).

Nos anos 60 a sociedade passou a viver conflitos e crises, diante dos questionamentos ao funcionamento de suas estruturas. Esse contexto tornou o indivíduo mais consciente e favoreceu o desenvolvimento de estudos sobre o assunto.

Na década de 70 há uma mudança no enfoque gerencial, incentivado pelo sucesso industrial japonês. É nesta década que passam a ocorrer os primeiros movimentos e aplicações da QVT no interior da empresa.

O cenário nos anos 80 é de instabilidade e dinamismo. A automação dos meios produtivos e as mudanças políticas proporcionam este quadro.

5.4 Homem X Trabalho

O acúmulo de capital era a ordem entre os donos de fábricas e comerciantes. Neste contexto, surgiram as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do trabalhador diante da tarefa. A racionalização, para Smith (*apud* RODRIGUES (1994)), era o meio para adestrar o trabalhador e para a minimização do tempo de produção.

Desta forma, o trabalhador, que vivia em condições desumanas, com jornadas de trabalho que chegavam a 18 horas diárias, possuía aversão ao trabalho, e suas necessidades básicas não eram consideradas.

Segundo HUNT & SHERMAN, citados por RODRIGUES (1994), Owen foi provavelmente o primeiro dono de fábrica a proporcionar condições descentes de trabalho, salários suportáveis e educação para os filhos de seus funcionários. Correlacionando assim a QVT com a produtividade.

5.5 Os Primeiros Estudos de Satisfação do Indivíduo no Trabalho

São as seguintes, as pesquisas e teorias iniciais sobre o estudo do comportamento do homem, que servirão como suporte teórico para as novas teorias do comportamento do indivíduo, no desempenho de suas tarefas e de sua QVT:

- STONER (*apud* ÁVILA, 1996) e RODRIGUES (1994) referem-se a ELTON MAYO, que realiza as primeiras pesquisas de comportamento humano através de diversas experiências em empresas, constatando que a atenção especial leva as pessoas a se esforçarem mais, influenciando na produtividade. Para encontrar o motivo destas reações

provocadas pela atenção especial e dos vínculos grupais, MAYO realizou várias entrevistas e concluiu que o ambiente social dos empregados tem influência na produtividade.

Segundo este estudioso, o conceito de “homem social” motivado por necessidades sociais, que busca no seu trabalho relações mais gratificantes e que é mais sensível às pressões do grupo de trabalho que ao controle de administração, tinha que substituir o antigo conceito de “homem racional”, motivado por necessidades econômicas pessoais.

- ABRAHAM MASLOW (*apud* RODRIGUES, 1994) formulou a teoria da satisfação a partir das necessidades, considerando que o comportamento humano é influenciado por uma hierarquia de necessidades. Segundo o autor, o ser humano expande suas necessidades durante a vida, e à medida que satisfaz as necessidades básicas, outras necessidades passam a aparecer. Desta forma, os indivíduos normais se encontram parcialmente satisfeitos e insatisfeitos.

A “hierarquia das necessidades” de MASLOW é composta por cinco necessidades fundamentais: fisiológicas, de segurança, amor, estima e auto-realização (RODRIGUES, 1994; SOUZA, 2000)

As *necessidades fisiológicas* são as que dizem respeito à alimentação, repouso e sono, de abrigo, de desejo sexual. São necessidades que já nascem com o indivíduo e estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Se transportadas para a empresa podem ser definidas como necessidades de salários compatíveis, que satisfaçam as necessidades fisiológicas, ambiente de trabalho adequado, limpo e arejado, carga horária de no máximo 40 horas semanais, entre outros.

As *necessidades de segurança* referem-se à necessidades contra o perigo, mantendo o bem estar. Na empresa diz respeito à manutenção do emprego, recebimento do salário em dia, amparo através de planos de saúde.

As *necessidades sociais* correspondem às amizades, participação e aceitação da sociedade. Na empresa pode ser traduzida pela formação de grupos de trabalho, onde o indivíduo é aceito e participa do grupo.

As *necessidades de estima* estão relacionadas com a maneira que o indivíduo se avalia e se vê, envolvendo a necessidade de ser respeitado, amado, reconhecido no ambiente organizacional por suas oportunidades e desempenho.

As *necessidades de auto-realização* dizem respeito à busca do auto-desenvolvimento, dos nossos ideais mais profundos. Na empresa diz respeito à realização máxima do profissional, demonstrando o potencial de cada indivíduo.

A satisfação de uma necessidade é induzida pelo comportamento individual, que serve como apoio para explicar as reações das pessoas às diversas forças motivacionais. É evidente que este ciclo de necessidades e comportamentos é apenas um dos fatores que influenciam as ações individuais, porém, é um dos pontos mais significativos na análise da QVT (RODRIGUES, 1994).

- DOUGLAS MCGREGOR (*apud* CHIAVENATO, 1993; RODRIGUES, 1994) foi outro estudioso que, baseado em certos pressupostos da natureza humana, preocupou-se em comparar dois estilos opostos de administrar, baseado na natureza humana: a tradicional, chamada de “Teoria X” e, a moderna, “Teoria Y”.

A Teoria X está voltada para concepções distorcidas sobre a natureza humana, que predominaram no século XIX, pela qual o homem é preguiçoso por natureza, avesso ao trabalho e pouco ambicioso, precisando, assim, ser coagido e controlado para realizar o trabalho.

Seguindo essas considerações, verifica-se que a Teoria X representa um estilo de administrar duro e rígido que faz com que os indivíduos trabalhem dentro de determinado esquema e padrões já planejados anteriormente.

Por outro lado, a Teoria Y apresenta uma concepção moderna de administrar. Baseia-se num conjunto de suposições em que o homem se sente satisfeito ao trabalhar, pois tem motivação e potencial para seu desenvolvimento, considerando o trabalho como algo que gosta de fazer, uma diversão.

- FREDERICK HERZBERG (*apud* RODRIGUES, 1994), que lança sua teoria de satisfação a partir de enriquecimento do cargo. Para ele, existem os fatores que produzem satisfação no trabalho e os que produzem insatisfação – que não é o oposto de satisfação, mas nenhuma satisfação com o trabalho. Os fatores que produzem insatisfação são denominados higiênicos, e os fatores que produzem satisfação são chamados de motivadores.

Os fatores higiênicos (ou intrínsecos) compõem o conjunto de fatores que estão abaixo das expectativas dos empregados. Porém, se melhorados, podem reduzir ou até remover a insatisfação, com efeitos benéficos aos funcionários e à organização.

Os fatores higiênicos (ou intrínsecos) provocam satisfação no cargo com sensíveis melhorias de desempenho. Estes fatores estão intimamente relacionados a realização, o reconhecimento, as responsabilidades e o trabalho em si (CHIAVENATO, 1993; RODRIGUES, 1994; SOUZA, 2000).

5.6 Fator Humano como Diferenciador de Competitividade

Quando as empresas voltam-se com sucesso para a qualidade, constata-se que houve uma mobilização, envolvendo todos na organização, desde a recepcionista até o empregador, todos sentem-se responsáveis pela qualidade. A totalidade das funções da empresa está envolvida numa estratégia que busca a excelência, direcionadas numa mesma meta: busca de melhorias contínuas do processo produtivo. Cada um, em seu nível, partilha a responsabilidade do alcance da qualidade, sugerindo medidas corretivas e inovações. Amplia-se desta forma, o papel da Gestão de Recursos Humanos, pois no âmbito de cada posto de trabalho, todos os empregados são agentes da qualidade, sem distinção de cargo ou nível hierárquico (FERNANDES, 1996).

Logo, a mobilização de todo o pessoal torna-se um ponto fundamental na estratégia de Qualidade Total. A participação nos processos decisórios, bem como a obtenção de informações em relação ao ponto que ocupam, constitui-se em fatores que elevam o nível de participação dos empregados.

Dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização de custos. Mas, é acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, o que acaba refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização com ganhos para todos. Pois, como se sabe, é praticamente impossível obter a satisfação do cliente quando dissociada da satisfação do empregado, afinal, qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas e métodos de trabalho.

O conceito de participação a trata com um sistema que permite aos empregados tomar parte na propriedade, nos lucros e, eventualmente, nas decisões da empresa. Mas, a participação pode ser compreendida como todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar os destinos da organização. Neste sentido, participação define-se como a influência por parte de indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, em decisões ou funções usualmente primitivas da gerência ou dos proprietários da empresa (MOTTA, *apud* FERNANDES, 1996).

Nota-se que são evidentes os desejos de maior participação dos funcionários nas decisões que lhes dizem respeito na sua situação de trabalho, observando-se, ainda, uma crescente rejeição contra posturas autoritárias. A participação, neste sentido, constitui-se numa abordagem gerencial amparada na motivação, atribuindo-se a mesma um incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho, essenciais à eficácia das organizações (FERNANDES, 1996).

É preciso observar que satisfação no trabalho, para os funcionários, não significa apenas satisfação com a remuneração. Existe ainda uma gama de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, refletem-se na satisfação e participação do indivíduo, mobilizando suas energias e atualizando seu potencial.

Para MASLOW (*apud* FERNANDES, 1996) só o fato de participar já seria motivador para o trabalhador. Porém esta participação precisa ser desenvolvida de forma progressiva, através de programas de ação que mobilizem a organização grupal.

5.7 Qualidade de Vida no Trabalho: Desenvolvimento e Perspectivas

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início da sua existência. Ao longo do tempo vem recebendo diferentes títulos ou conotações, mas objetiva facilitar ou satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolver de suas atividades na organização (RODRIGUES, 1994).

A QVT busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e, principalmente, com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e a segurança do trabalhador.

A satisfação no trabalho, segundo RODRIGUES (1994), VIEIRA (1996) e BÚRIGO (1997), não pode estar isolada da vida da pessoa. Para RODRIGUES (1994:95) “QVT é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas também em toda sua existência”.

É no trabalho que o homem passa a maior parte de suas horas úteis do dia e, a partir daí, cria laços de amizade e expectativas de uma vida melhor. Por isso, a insatisfação com o trabalho influencia a alienação e insatisfação com os outros domínios da vida.

A QVT busca humanizar as relações de trabalho como alternativa para rever os efeitos negativos do Taylorismo, como a sistematização das tarefas quanto ao trabalhador e ao ambiente de trabalho.

A Escola Comportamental, através de HERZBERG, destaca-se como pioneira da QVT, ao propor a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, e a abordagem do enriquecimento da tarefa.

O termo QVT, como nova abordagem em administração, apareceu na literatura somente no início da década de 50, na Inglaterra, com Eric Trist e colaboradores, que estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio pessoa/trabalho/organização. Nessa perspectiva foi desenvolvida uma abordagem sócio-técnica, almejando compreender a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa.

Na década de 60 o movimento QVT tomou impulso com iniciativas de cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, na busca de pesquisar melhores formas de realizar o trabalho. Seguindo a linha sócio-técnica impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista. A QVT teve como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores.

Até o final da década de 70 houve uma estagnação no desenvolvimento da QVT e nas preocupações com ela. Em 1979 a preocupação com a QVT entra numa nova era, induzido pelo fascínio das técnicas de administrar utilizadas pelo Japão, como por exemplo o Ciclo de Controle de Qualidade. A partir de então, a QVT passa a ser vista como um conceito global, como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. Parte-se, assim, do pressuposto de que as necessidades e aspirações humanas do trabalhador também fazem parte da responsabilidade social do empregador.

A década de 80 foi marcada pela idéia de uma maior participação do trabalhador nas decisões das organizações. Diante deste fato, as organizações passaram a buscar soluções participativas.

Nos anos 90 a QVT tornou-se o foco de estudos da saúde da organização, resgatando valores humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico. A QVT passa a ser encarada com um processo necessário e não apenas um modismo.

Atualmente a QVT está sendo difundida e desenvolvida em muitos países da Europa, além dos Estados Unidos, Canadá e México, visando a atender às necessidade psico-sociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho (RODRIGUES, 1994; VIEIRA, 1996; FERNANDES, 1996, BÚRIGO, 1997).

No Brasil, os estudos e ações voltadas à QVT também surgem relacionadas à preocupação com a competitividade das empresas num contexto de uma maior abertura para importação de produtos estrangeiros e na esteira dos Programas de Qualidade Total.

NADLER e LAWLER (*apud* FERNANDES, 1996) examinam QVT ao longo do tempo, e a resumem no seguinte quadro:

Quadro 01: Evolução do Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DE QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1- QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2- QVT como uma abordagem (1972 a 1975)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer tanto ao empregado como à direção.
3- QVT como um método (1975 a 1980)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecendo de cargo ou desembolso de novas plantas com integração social e técnica.
4- QVT como um movimento (1979 a 1982)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhos com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5- QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6- QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawlaer (*apud* FERNANDES, 1996)

5.8 Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Tentativa de Conceituação

Qualidade de Vida no Trabalho possui um conceito amplo, que inclui fatores pessoais que são entendidos como necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador, e fatores situacionais como tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia. Além desses fatores, a QVT está ligada à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento organizacional (BÚRIGO, 1997).

GUEST é mais específico e conceitua QVT como:

“(...) um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto engrandecimento” (BÚRIGO, 1997, p 35).

Destaca-se ainda a definição de BERGERON (*apud* FERNANDES, 1996), que lembra muito GUEST, segundo a qual QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.

É importante frisar que, embora a qualidade de vida dependa evidentemente, de condições de trabalho favoráveis, há outros aspectos que podem tornar os cargos mais satisfatórios, refletindo indiretamente na produtividade, e que independem de elevação do custo operacional com pessoal ou instalações. São fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, tecnicamente bem administrados e corretamente combinados influenciam o projeto de cargos, elevando o nível de satisfação e a produtividade. WERTHER & DAVIS (*apud* FERNANDES, p 44, 1996) definem tal conceito como “*esforços para melhorar a qualidade de vida procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios*”.

Autores clássicos como MASLOW e HERZBERG, investigam a QVT como fatores motivacionais ligados ao desempenho. Sendo assim, existe qualidade de vida no trabalho quando os indivíduos podem satisfazer suas necessidades pessoais importantes, através da organização em que atuam. (VIEIRA, 1996).

Para VIEIRA e HANASHIRO (1996, p 39) o conceito de QVT pode ser definido como:

“(...) melhorias nas condições de trabalho- com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais e organizacionais que venham juntamente com a política de Recursos Humanos condizente, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização”.

CARLA BÚRIGO (1997) é mais direta e diz que o conceito global de QVT envolve, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade da organização.

Deve-se colocar que os estudos e as pesquisas realizadas por FERNANDES (1996) ao longo dos últimos anos, levaram uma tentativa de conceituação de QVT como a “ *gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas*”.

Conforme acima exposto, constata-se que não existe uma definição consensual na literatura sobre o tema, podendo-se utilizar a expressão QVT para reagrupar todas as experiências de humanização do trabalho. Porém, pode-se destacar os principais pontos de convergência entre os conceitos, que podem ser agrupados conforme as três idéias básicas:

1. preocupação com o bem estar e a satisfação do trabalhador, aliada ao aumento de produtividade, eficácia e efetividade organizacional.
2. participação e envolvimento dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho e nas questões relacionadas à reformulação de cargos.
3. forma de pensar sobre as pessoas, trabalho e organização em uma perspectiva de humanização do trabalho.

5.9 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Pesquisadores e interessados buscam, através de modelos norteadores, traduzir as necessidades dos trabalhadores e da organização.

Segundo BÚRIGO (1997), é importante ouvir os trabalhadores para perceber e sentir suas necessidades, anseios e aspirações. Ao falarem, expressam suas expectativas, seus pontos de vista, influenciando na qualidade de suas vidas no trabalho.

RODRIGUES, 1994; VIEIRA, 1996; BÚRIGO, 1997, FERNANDES, 1996, tratam dos seguintes modelos teóricos:

- NADLER e LAWLER

NADLER e LAWLER indicam mo atividades representativas de QVT:

1. Participação nas decisões,
2. Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomo;
3. Inovação no sistema de recompensas com influencia no clima organizacional;
4. Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

- BELANGER

O autor aponta os seguintes aspectos para a análise da qualidade de vida nas organizações, como ilustra o quadro 02, incluindo aspectos ligados a: trabalho em si; crescimento pessoal e profissional; tarefas com significado e funções e estrutura organizacionais abertas.

Quadro 02: Modelo de BELANGER

1-TRABALHO EM SI
Criatividade
Variabilidade
Autonomia
Envolvimento
Feedback
2- CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL
Treinamento
Oportunidade de crescimento
Relacionamento no Trabalho
Papéis organizacionais
3- TAREFAS COM SIGNIFICADO
Tarefas completas
Responsabilidade aumentada
Recompensas financeiras / não financeiras
Enriquecimento
4-FUNÇÕES E ESTRUTURAS ABERTAS
Clima de criatividade
Transferência de objetivos
Fonte: FERNANDES (1996)




- HACKMAN & OLDHAM

HACKMAN & OLDHAM propõem um modelo que se apóia em características objetivas do trabalho, como mostra o Quadro 03. Para os autores, a qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada em termos de:

- dimensões da tarefa*, identificando seis atributos importantes para a satisfação no trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e feedback;

- b) *Estados psicológicos*, envolvendo a percepção da significância do trabalho, da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos reais resultados do trabalho;
- c) *Resultados pessoais e de trabalho*, incluindo a satisfação geral e a motivação para o trabalho de alta qualidade, bem como o absenteísmo e a rotatividade baixa.

Quadro 03: Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa de HACKMAN E OLDHMAN.

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
Variedades de habilidades (VH)  Identidade da tarefa (IT) Significado da tarefa (ST)	Percepção da significância do trabalho (PST)	Satisfação geral com o trabalho (SG)
Inter-relacionamento (IR)  Autonomia (AU)	Percepção da responsabilidade pelos resultados (PRT)	Motivação interna para o trabalho (MIT) Produção de trabalho de alta qualidade (PTQ)
Feedback do próprio trabalho (FT)  Feedback Extrínseco (FE)	Conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT)	Absenteísmo e rotatividade baixas

Fonte: FERNANDES (1996).

- SIQUEIRA E COLETA

SIQUEIRA E COLETA orientados por um modelo genérico de QVT, não se vinculando a uma definição específica, desenvolveram uma metodologia de caráter exploratório com o objetivo de investigar a dimensionalidade da QVT.

Os autores identificaram como fatores determinantes da QVT o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de Recursos Humanos e a empresa. A partir desses fatores foram configuradas cinco categorias:

- Política de Recursos Humanos: política de cargos e salários, treinamento, educação, benefícios, estabilidades, cumprimento das regras e legislação trabalhista.
- Trabalho: ambiente seguro e saudável, ausência de cobranças rígidas, oportunidade de participação nas decisões, informações suficientes e equipamentos adequados, trabalho em grupo, entre outros.
- Interações Pessoais: colegas - amigos, cooperação, confiança; chefia - aberta e com diálogo, participativa, conhecimento técnico, compreensiva.
- Indivíduo: assiduidade, baixa rotatividade, satisfação com o que faz, responsabilidade, iniciativa, confiança em si mesmo.
- Empresa: imagem de organização, sólida, bem conceituada, regras bem definidas de funcionamento, administração eficiente.

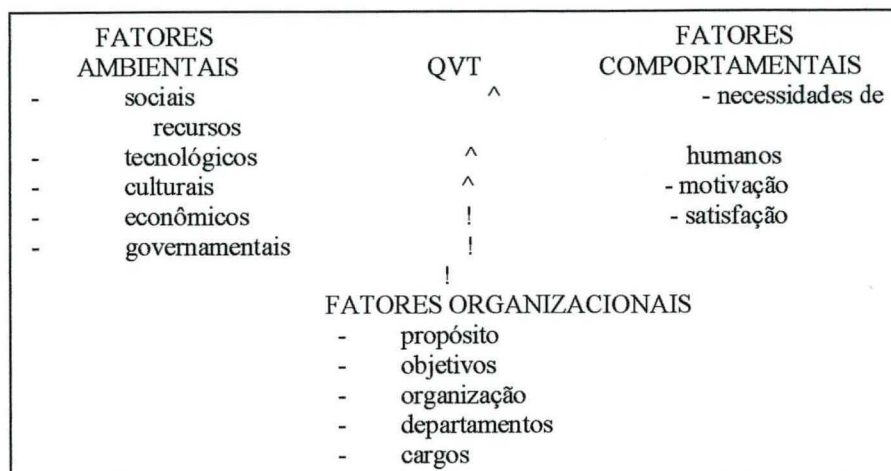
- FERNANDES

FERNANDES expõem uma metodologia intitulada Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a Melhoria da QVT, que busca mensurar os níveis de satisfação dos trabalhadores sobre as suas condições de trabalho. Esta metodologia propõem um modelo analítico de investigação com base nos conceitos e fatores de QVT, adaptando-o à realidade organizacional.

- WETHER E DAVIS

WETHER E DAVIS estruturaram um modelo no qual definem os elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos influenciadores do projeto de cargos com relação a QVT. Estes autores vêem o projeto de cargos em três níveis: o organizacional, o ambiental e o comportamental, como mostra o quadro 04.

Quadro 04: Fatores que influenciam o projeto de cargo e a QVT, segundo DAVIS E WETHER.



Fonte: RODRIGUES (1994)

Especificamente, no nível organizacional a abordagem é feita considerando a eficiência alcançada através da racionalização da produção, principalmente com a especialização das tarefas. No nível ambiental a habilidade e a disponibilidade de empregados, bem como suas expectativas sociais, são os dois pontos básicos considerados. Enfim, o nível comportamental é a parte mais sensível para o êxito num cargo, pois refere-se às necessidades humanas e ao comportamento individual no ambiente de trabalho.

- WESLEY

WILLIAM WESLEY avalia a qualidade de vida nas organizações através de quatro indicadores fundamentais: indicador econômico, o político, o psicológico e o sociológico.

O indicador econômico pode ser representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido. O indicador político corresponde ao conceito de segurança no emprego, ao direito de trabalhar e não ser dispensado de forma discriminatória. O conceito de auto-realização representa o indicador psicológico. E, por fim, o indicador sociológico pode ser representado pelos conceitos de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com as formas que as tarefas são executadas e com a divisão de responsabilidades dentro das equipes.

O quadro abaixo apresenta de forma resumida os indicadores de QVT propostos por WESLEY:

Quadro 05: Indicadores de Qualidade de Vida segundo WESLEY.

<u>INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</u>			
<i><u>ECONÔMICO</u></i>	<i><u>POLÍTICO</u></i>	<i><u>PSICOLÓGICOS</u></i>	<i><u>SOCIOLÓGICOS</u></i>
- equidade salarial	- segurança	- realização potencial	- participação nas
- remuneração	emprego	- nível de desafio	decisões
adequada	- atuação sindical	- desenv pessoal	- autonomia
- benefícios	- retroinformação	- desenv profissional	- relacionamento
- local de trabalho	- liberdade de	- criatividade	interpessoal
- carga horária	expressão	- auto-avaliação	- grau de
- ambiente externo	- valorização do	- variedade de tarefa	responsabilidade
	cargo	- identificação com	- valor pessoal
	- relacionamento	a tarefa	
	com a chefia		

Fonte: FERNANDES (1996).

- WALTON

RICHARD WALTON, com o objetivo de fornecer uma estrutura para a análise das características da QVT, propôs oito categorias que caracterizam as experiências do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Este modelo de estudo da QVT pode ser considerado um dos mais abrangentes, pois engloba desde a situação física propriamente dita, até questões relacionadas com a autonomia e auto-realização dos funcionários.

Segundo o autor, as categorias que suprem uma estrutura para análise das características evidentes da QVT são:

1. **Compensação justa e adequada:** refere-se ao salário justo ou à adequação entre o trabalho e o pagamento. Esta compensação pode ser analisada através da equidade interna – equilíbrio entre as remunerações na empresa; e equidade externa – comparação da remuneração com o mercado de trabalho.
2. **Condições de trabalho:** reportam-se à preservação da saúde e ao bem-estar do trabalhador. São considerados os fatores jornada de trabalho e ambiente físico, que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador.

3. Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se às possibilidades do trabalhador satisfazer suas necessidades de utilização das habilidades e de conhecimentos, de desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformações quanto ao seu desempenho.
4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: esta relacionada às possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira na empresa, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma mais duradoura.
5. Integração social na organização: ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito são pontos que podem estabelecer uma boa integração social na empresa.
6. Constitucionalismo: Estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recursos contra decisões arbitrárias são necessários para que se estabeleça um clima de democracia.
7. O trabalho e o espaço total de vida: o trabalho não pode absorver todo o tempo e energia do trabalhador, o mesmo precisa de tempo para se dedicar a vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias.
8. Relevância social da vida no trabalho: a atuação da empresa perante a sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

Quadro 06: Modelo de WALTON para aferição da QVT

FATORES	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	1. Renda adequada ao trabalho
	2. Equidade interna
	3. Equidade externa
2. Condições de trabalho	4. Jornada de trabalho
	5. Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia
	7. Significado da tarefa
	8. Identidade da tarefa
	9. Variedade da habilidade
4. Chances de crescimento e segurança	10. Retroinformação
	11. Possibilidade de carreira
	12. Crescimento profissional
5. Integração social na empresa	13. Segurança de emprego
	14. Igualdade de oportunidade
	15. Relacionamento
6. Constitucionalismo	16. Senso comunitário
	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas
	18. Privacidade pessoal
	19. liberdade de expressão
7. Trabalho e espaço total de vida	20. Normas e rotinas
	21. Papel balanceado do trabalho
8. Relevância da vida no trabalho	22. Imagem da empresa
	23. Responsabilidade social pelos serviços
	24. Responsabilidade social pelos produtos
	25. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: BÚRIGO (1997)

5.10 Etapas para a Implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com FERNANDES (1996) existem cinco fases para o desenvolvimento de QVT numa empresa, são elas: sensibilização; preparação; diagnóstico; concepção e implantação do projeto; e, avaliação e difusão.

A sensibilização é a fase em que representantes da organização trocam visões sobre o conjunto das condições de trabalho e seus efeitos sobre o funcionamento da organização, e buscam juntos os meios de modificá-las.

A preparação é a fase onde são selecionados os mecanismos institucionais necessários à realização da experiência, formando-se a equipe de projeto, estruturando os modelos e instrumentos a serem utilizados.

O diagnóstico compreende dois aspectos: a coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico, e o levantamento do sistema social em termos de satisfação que os trabalhadores envolvidos experimentam sobre suas condições de trabalho.

A concepção e implantação do projeto baseiam-se à luz das informações colhidas na etapa precedente, em que a equipe de projetos passa a dispor de um perfil bastante preciso da situação, estabelece as prioridades e um cronograma de implantação da mudança relativa a aspectos que se mostraram passíveis de melhorias em termos de tecnologia, novas formas de organização do trabalho, métodos de gestão, práticas e políticas de pessoal e ambiente físico.

Por fim, a avaliação e difusão é a tarefa mais difícil de se realizar, pela dificuldade de informações confiáveis em uma avaliação imediata, que deveria se dar em tempo maior. Porém é necessário prosseguir com a implantação das mudanças além do grupo experimental.

GUEST (*apud* FERNANDES, 1996) considera o nível de competência gerencial uma condição básica para o sucesso dos programas de QVT. Para ele, além disso, o comprometimento da alta administração com os objetivos do programa de QVT é vital para o êxito de tais intervenções. Outro ponto importante na preparação dos gerentes para as mudanças decorrentes do programa, por envolverem um espaço maior para a participação

dos empregados e incluïrem novas modalidades de tomada de decisãõ nos moldes do estilo consultivo.

Contudo, dificilmente um programa de QVT serã efetivo sem o apoio de uma nova filosofia gerencial, e em organizações cujo estágio organizacional seja pouco desenvolvido e sem o aval e apoio da alta cúpula. Ou seja, não obterã efetivos resultados se for apenas uma iniciativa particular do setor responsável no organograma pelos recursos humanos, QVT é responsabilidade de todos.

Deming (*apud* FERNANDES, 1996), desenvolveu uma metodologia a fim de mensurar os níveis de satisfação em termos de QVT orientados na linha PCDA utilizados nos programas de Qualidade Total. Este método é composto por quatro fontes básicas: **P** (Plan) planejamento, **D** (Do) execução, **C** (check) verificação, **A** (act) atuação corretiva.

Busca-se na fase **P** estabelecer um plano de ações incluindo metas e padrões que visem ao atendimento das necessidades dos trabalhadores em termos de qualidade de vida no trabalho, em determinada organização. Na fase **D**, após haver-se desenvolvido um treinamento de chefias e gerentes, acompanhado de devido processo educacional por parte dos funcionários, executam-se os procedimentos relativos a pessoal conforme o planejado.

Na fase **C**, após a coleta de dados, a partir da expressão do trabalhador sobre sua percepção no que concerne à qualidade de vida, procede-se à comparação dos dados coletados para ver se os padrões estabelecidos se mantêm num limite aceitável de satisfação. A fase **A** corresponde ao processo de correção de aspectos que se mostram insatisfatórios, e à eliminação de causas fundamentais de problemas que estejam afetando o bem-estar dos empregados.

Planejar e melhorar a qualidade de vida no trabalho é uma tarefa gerencial muito importante. Basta para tanto, que se proceda à avaliação sistemática do desempenho do processo de gerenciamento dos recursos humanos e que se tomem, em decorrência, medidas corretivas necessárias.

No sentido de medir a satisfação no trabalho, associada à QVT, é que se realizou pesquisa de campo da qual resultaram dados quantitativos. Estes dados sofreram tratamento estatístico, elemento facilitador da visualização das conclusões que se sucederam, através de análise qualitativa.

6. METODOLOGIA

6.1 Caracterização da Pesquisa

6.1.1 Abordagem

O trabalho de conclusão de curso busca avaliar em que proporção os respondentes tem a mesma opinião, logo, trata-se de uma pesquisa quantitativa, em que se mede o grau de satisfação no trabalho. Os dados são obtidos a partir de um grande número de respondentes, e são submetidos à análises estatísticas, conforme MATTAR (1999).

Para BÚRIGO (1997), tal abordagem possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Deste modo, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte.

Essa abordagem propiciou uma inter-relação entre o sujeito e o pesquisador, bem como uma dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Isto tudo porque o pesquisador foi a campo, para buscar as informações necessárias à pesquisa, junto aos pesquisados.

A escolha dessa abordagem deveu-se ao fato de que esta é uma alternativa compatível com o estudo de caso. E ainda porque parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvendado (BÚRIGO, 1997).

6.1.2 Perspectiva do Estudo

A presente pesquisa iniciou-se, para métodos acadêmicos, como uma pesquisa ocasional – realizadas uma única vez, e seus resultados mostram um instantâneo do fenômeno estudado.

Porém, depois de ter adquirido todas as informações necessárias, de como se dá este tipo de pesquisa, pretende-se transformar esta pesquisa em evolutiva, periodicamente

caso, as variáveis da Qualidade de Vida no Trabalho. Mas, esta parte não foi objetivo do presente estudo.

6.2 Tipo de Pesquisa ou Delineamento de Pesquisa

6.2.1 Objetivo e Grau do Problema de Pesquisa

No primeiro estágio da pesquisa, esta classificou-se como exploratória, pois, segundo MATTAR (1999) visou prover o pesquisador de um maior conhecimento, familiarizando-o com o tema ou problema de pesquisa, que neste momento geralmente são insuficientes ou inexistentes. E ainda, proporcionou a imersão do pesquisador no contexto, dando-lhe uma visão geral e não enviesada do problema considerado, contribuindo para a focalização das questões e identificação das informações e outras fontes de dados (BÚRIGO, 1997).

A pesquisa exploratória permitiu ainda acumular informações disponíveis, através de pesquisas que já foram realizadas, ajudando assim a estabelecer propriedade para a pesquisa em andamento.

Os primeiros dados desta pesquisa exploratória foram obtidos através da fundamentação teórica, realizada a partir de levantamentos bibliográficos e através de trabalhos de conclusão de curso sobre o mesmo assunto.

Outros dados sobre o assunto foram sendo coletados ao longo do curso, os chamados dados de experiência. Estes dados foram obtidos através de profissionais e palestrantes, pois eles têm acumulado experiências e conhecimento sobre o assunto em estudo.

A partir do momento em que se concluiu a fase exploratória da pesquisa, iniciou-se a pesquisa conclusiva descritiva. Para MATTAR (1999, p 85) este tipo de pesquisa caracteriza-se "... por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação".

Sendo assim, as pesquisas descritivas compreenderam um grande número de métodos de coleta de dados. Para tanto, foram utilizados questionários pessoais, que serão

apresentados nos anexos. Estes descreveram as características do grupo, no que diz respeito ao perfil do seu nível de satisfação no trabalho.

Vale ressaltar que os questionários foram anônimos, ou seja, o pesquisado não precisava se identificar, nem tão pouco descrever seu perfil sócio-econômico. Desta maneira, a acadêmica acredita que conseguiu obter dados mais próximos o possível da realidade.

6.2.2 Quanto a Possibilidade de Controle sobre as Variáveis em Estudo

Para pesquisar o tema optou-se pelo estudo de caso, entendido como o tipo de pesquisa que tem como objetivo analisar a empresa Git's Jóias profundamente, permitindo assim, a compreensão do seu todo (VIEIRA, 1996).

Neste tipo de pesquisa realiza-se o estudo de uma situação real, procurando-se verificar a existência de relação de causa e efeito entre as variáveis. Pode-se caracterizar a pesquisa também como *ex-post-facto*, a fim de descobrir a existência de relacionamento entre as variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido (MATTAR, 1999).

6.2.3 Quanto ao Ambiente de Pesquisa

Esta forma de classificar a pesquisa, quanto ao seu ambiente de trabalho, procura distinguir em que condições ambientais a pesquisa foi realizada. Neste caso, a pesquisa foi realizada em condições ambientais reais, com sujeitos reais, denominada pesquisa de campo (MATTAR, 1999).

6.3 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em forma de censo, ou seja, os dados foram obtidos de todas as pessoas que estavam envolvidas com o estudo de Qualidade de Vida no trabalho na Git's Jóias, que neste caso foram:

- *Git's do Beiramar Shopping*
Seis atendentes, e
Duas gerentes.
- *Git's do Centro*
Duas atendentes,
Um sub gerente, e
Uma gerente.
- *Git's Itaguaçu*
Quatro atendentes,
Uma sub gerente, e
Uma gerente.
- *Gerência de Compras*
Uma gerente, e
Uma assessora.
- *Escritório*
Três pessoas no setor financeiro, e
Duas pessoas no setor de processamento de dados.

6.4 Técnicas de Coleta de Dados

6.4.1 Tipo de Dados

Os dados da pesquisa do trabalho de Conclusão de Estágio foram obtidos através de dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles que nunca foram coletados antes, estando ainda em posse dos pesquisadores – no caso, estas informações estão em posse dos funcionários da Git's Jóias; e os dados secundários são aqueles que já foram coletados e estudados.

Os dados primários que foram pesquisados abordaram atitudes e opiniões, conhecimento, motivações e comportamento. Não houve a preocupação em caracterizar sexo, idade, estado civil, numero de filhos, ocupação, para que não houvesse maneiras de identificar o pesquisado.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados e estudados, como já foi dito, e tiveram o propósito de atender outra pesquisa, mas estão a disposição (MATTAR, 1999).

Esses dados foram obtidos na empresa em estudo, coletados exclusivamente para atender às necessidades específicas dessa pesquisa. Os dados foram obtidos ainda, através de publicações de revistas e artigos especializados na área de administração.

A coleta, através de diversas fontes, teve como objetivo permitir a triangulação dos dados coletados, a fim de abranger a máxima amplitude no momento de descrição, explicação e compreensão do tema em estudo. O primeiro ângulo englobou os processos e produtos elaborados pelo pesquisador, verificando as percepções dos pesquisados através de questionários. O segundo ângulo referiu-se aos documentos produzidos pelo meio, como documentos internos e externos da organização estruturada. O terceiro ângulo diz respeito a estrutura sócio-econômica e cultural, e outros dados pertinentes a pesquisa, obtidos através das fontes secundárias: revistas, jornais, periódicos, entre outros (VIEIRA, 1996).

6.4.2 Coleta de Dados

Foi utilizado apenas um meio para a obtenção dos dados: a comunicação. O método da comunicação consistiu no questionamento escrito dos respondentes para a obtenção do dado desejado (MATTAR, 1999).

A pesquisa desenvolvida utilizou a comunicação estruturada não disfarçada, ou seja, os instrumentos de coleta de dados foram questionários estruturados antecipadamente, com as mesmas perguntas e a mesma linha de raciocínio para todos os respondentes. Todos os participantes da pesquisa sabiam quais seriam os objetivos da pesquisa e se propuseram a ajudar.

6.5 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coletas de dados constituiu-se de questionário, composto por perguntas fechadas de respostas de múltipla escolha, procurando medir a satisfação e motivação dos funcionários da Git's Jóias. As questões propostas basearam-se nos

seguintes aspectos: liderança, supervisão, envolvimento no trabalho, exigências do trabalho, trabalho em equipe, compromisso com a organização, futuro profissional, recompensas financeiras, ambiente de trabalho, e por fim, treinamento e orientação.

6.6 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos foram tratados de duas formas diferentes, quantitativamente e qualitativamente, e ambos foram utilizados para analisar a situação da empresa. O tratamento foi quantitativo, porque foram utilizadas técnicas estatísticas a fim de quantificar as respostas, e qualitativo porque foram analisadas como fenômenos de manifestações humanas.

O nível de satisfação dos entrevistados em relação aos elementos de QVT foram mensurados numa escala polarizada de satisfação de sete pontos, em que as respostas poderiam assumir níveis “muito positivos, positivos, nulos, negativos, e, muito negativos”, como mostra o Quadro 07.

Quadro 07: Interpretação das respostas em relação ao seu grau de satisfação.

RESPOSTAS	SATISFAÇÃO
Muito Positiva	++
Positivas	+
Nula	0
Negativas	-
Muito Negativas	--

Fonte: FERNANDES (1996).

Sendo assim, os valores correspondentes às diferentes percepções situam-se em pontos equidistantes, formando assim, exatos intervalos.

6.7 Limitações

No decorrer desta pesquisa surgiram algumas dúvidas: os entrevistados estariam optando por respostas verdadeiras? Será que eles realmente expressariam a sua opinião de insatisfação na pesquisa?

Estas dúvidas surgiram pelo fato da acadêmica fazer parte do corpo administrativo da empresa. Sendo assim, muitos acreditavam que os entrevistados não teriam “coragem” de apontar os defeitos da organização, ou suas insatisfações com a mesma; com medo que houvesse uma ação coerciva na sequência.

Para que isso não acontecesse, e para que nenhum entrevistado pudesse ser reconhecido é que os questionários foram anônimos.

Outra dificuldade da pesquisa foi a delimitação do número de respondentes. A grande questão era se os funcionários que trabalhavam no escritório administrativo financeiro da empresa, que se situa num prédio separado e tem funções e atribuições diferentes de uma loja, deveriam ser incluídos no censo da pesquisa.

A fim de abrir o leque da pesquisa, estes foram incluídos, porém, notou-se nas respostas dos questionários, que estes encontravam-se em alguns momentos em contradição com as respostas dos lojista.

Durante o período de coleta de dados, duas funcionárias estavam de férias. Apenas uma delas foi localizada e convidada a responder o questionário. Portanto, a pesquisa que deveria envolver vinte e cinco funcionários foi concluída com vinte e quatro.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo do trabalho, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa de campo. Os relatos apresentados estão subdivididos de acordo com a ordem do questionário aplicado, tendo em vista a liderança e supervisão, envolvimento no trabalho, exigências do trabalho, trabalho em equipe, compromisso com a organização, futuro profissional, recompensas financeiras, ambiente de trabalho, e por fim, treinamento e orientação.

7.1 Liderança e Supervisão

Neste primeiro tópico, os relatos descritos são referentes à liderança e supervisão, e tem como objetivo descrever o relacionamento entre os funcionários da loja e seus supervisores ou diretores. Para tal constatação foram levadas em conta as seguintes premissas: os sentimentos em relação ao tipo de liderança que recebem; a maneira como os funcionários são tratados pelos supervisores; a contribuição dos supervisores para o sucesso da empresa; o estímulo que os supervisores exercem sobre os subordinados; a liberdade de expressão de cada entrevistado; a tomada de decisão por iniciativa própria do funcionário; além disso, terão ainda perguntas específicas para um tipo de líder a ser escolhido.

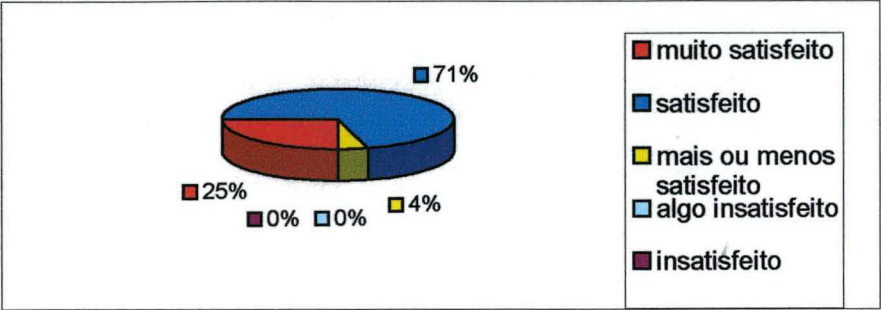
Nas entrevistas de um modo geral, observou-se o alto grau de satisfação dos funcionários da empresa em relação a liderança ou supervisão que recebem. Mas vale a pena se aprofundar nas questões para ter tal constatação.

Tabela 7.1.1: Sentimento a respeito da supervisão/liderança que recebem

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
muito satisfeito	6	25%
satisfeito	17	71%
mais ou menos satisfeito	1	4%
algo insatisfeito	0	0%
insatisfeito	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.1.1: Sentimento a respeito da supervisão/liderança que recebem.



Fonte: Dados Primários

Quando perguntados sobre como se sentem em relação a supervisão/liderança que recebem, 96% dos entrevistados manifestaram-se positivamente, ou seja, 25% estavam muito satisfeitos, e a grande maioria, 71%, julgavam estar satisfeitos. Apenas 4% dos entrevistados responderam estar mais ou menos satisfeitos, que representa, em números absolutos, apenas um respondente. Vale ressaltar que não houve respostas negativas – do tipo algo insatisfeito ou insatisfeito, nesta pergunta.

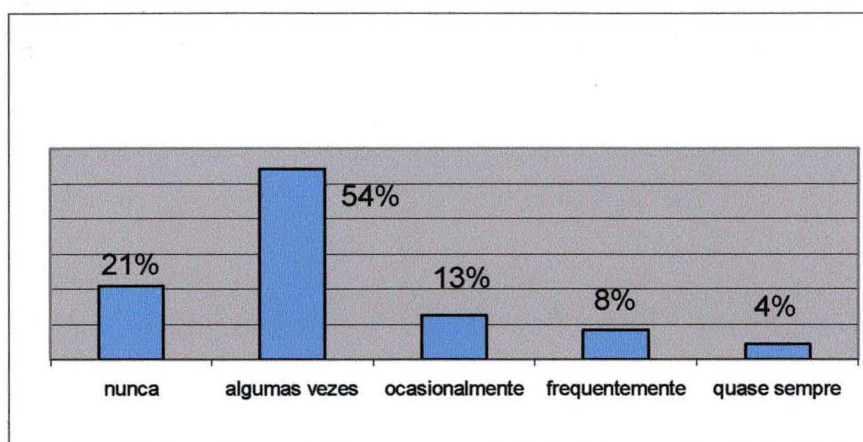
A segunda pergunta enfatiza a frequência com que os funcionários fariam um trabalho melhor se fossem tratados de forma diferente pelos seus supervisores.

Tabela 7.1.2: Frequência com que os funcionários fariam um trabalho melhor se tratados de forma diferente pelos seus supervisores.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
nunca	5	21%
algumas vezes	13	54%
ocasionalmente	3	13%
freqüentemente	2	8%
quase sempre	1	4%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.1.2: Frequência com que os funcionários fariam um trabalho melhor se tratados de forma diferente pelos seus supervisores.



Fonte: Dados Primários.

Nesta questão a maioria, 54% dos entrevistados, responderam que algumas vezes poderiam realizar um trabalho melhor. Nota-se que as respostas ficaram bem espalhadas, pois 21% responderam que nunca poderiam realizar um trabalho melhor se fossem tratados de maneira diferente pelos supervisores, 13% ocasionalmente, 8% ocasionalmente e 4% quase sempre. Desta forma, pode-se concluir que não houve uma resposta em massa, mesmo assim, 76% dos entrevistados (nunca 21% e algumas vezes 54%) responderam positivamente à pergunta, sob a ótica da empresa.

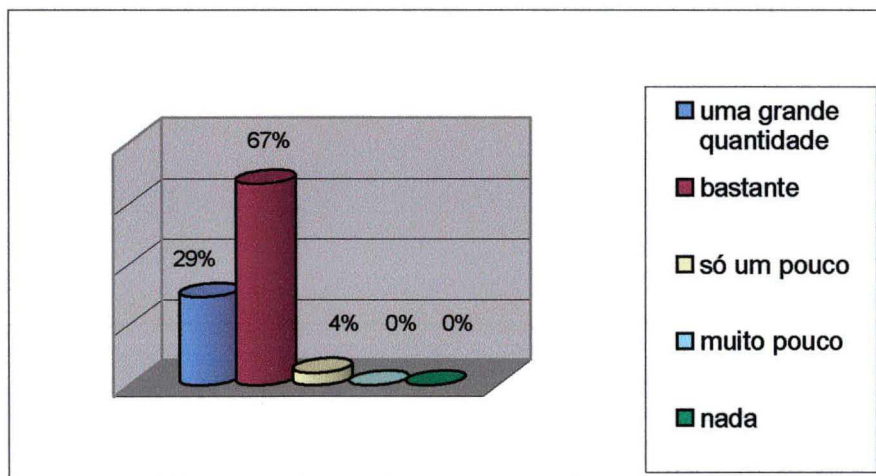
Quando perguntados sobre o quanto contribuem os supervisores para o sucesso da equipe, a grande maioria dos entrevistados (67%), responderam que contribuem bastante, e 29% responderam uma grande quantidade. Apenas 4% ou seja, um entrevistado respondeu só um pouco. Destaca-se ainda, que não houve respostas negativas para a questão.

Tabela 7.1.3: Contribuição dos supervisores para o sucesso da equipe de trabalho.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
uma grande quantidade	7	29%
bastante	16	67%
só um pouco	1	4%
muito pouco	0	0%
nada	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.1.3: Contribuição dos supervisores para o sucesso da equipe de trabalho.



Fonte: Dados Primários.

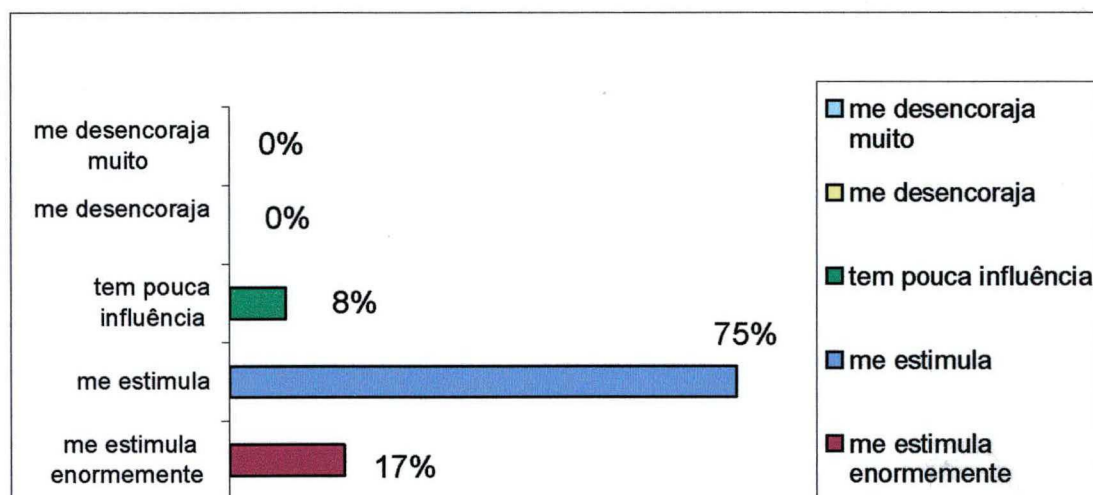
De acordo com a pesquisa, os funcionários da empresa julgam a supervisão que recebem como do tipo que lhes estimula a dar o melhor de si. Uma vez que 75% dos entrevistados obtiveram esta resposta e 17% afirmam que sua supervisão lhes estimula muito a dar o melhor de si. Apenas 8% do total responderam que tem pouca influência.

Tabela 7.1.4: Estímulo que a supervisão exerce sobre os funcionários.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
me estimula enormemente	4	17%
me estimula	18	75%
tem pouca influência	2	8%
me desencoraja	0	0%
me desencoraja muito	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.1.4: Estímulo que a supervisão exerce sobre os funcionários.



Fonte: Dados Primários.

Percebe-se, então, que a concentração das respostas das quatro primeiras perguntas estão predominantemente no lado positivo, e ainda, com altos percentuais. Logo, pode-se concluir que os funcionários estão satisfeitos com a supervisão que recebem e que esta influencia para o sucesso da organização, além de estimular os funcionários a dar o melhor de si. Porém, alguns funcionários acreditam que poderiam realizar um trabalho melhor ainda se fossem tratados de forma diferente pelos seus líderes.

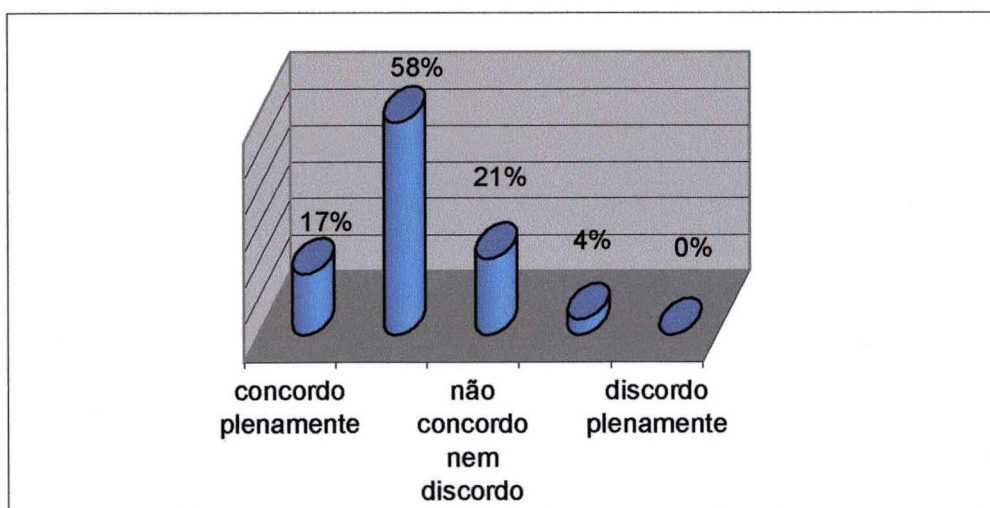
Na questão referente a liberdade de expressão, os entrevistados se manifestaram positivamente, 17% deles concordaram plenamente que tem liberdade de se expressar e 58% apenas concordaram. Mas, 21% se colocaram em uma situação nula, nem concordaram nem discordaram, e 4% discordaram.

Tabela 7.1.5: Liberdade para o funcionário falar e expressar suas opiniões.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
concordo plenamente	4	17%
concordo	14	58%
não concordo nem discordo	5	21%
discordo	1	4%
discordo plenamente	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico7.1.5: Liberdade para o funcionário falar e expressar suas opiniões.



Fonte: Dados Primários

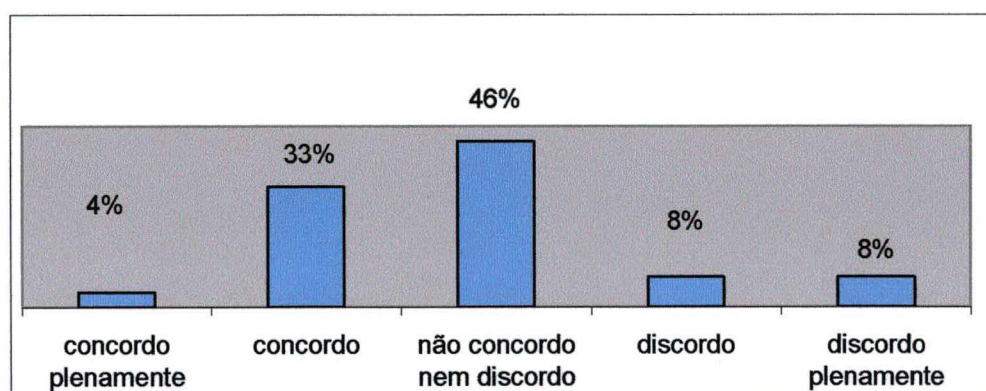
Quando perguntados se podem tomar ações por iniciativas próprias, as respostas se dispersaram, provavelmente por não haver, na pesquisa, diferenciação por nível hierárquico. Existe um grupo de respondentes que concordam plenamente (4%) ou apenas concordam (33%); que soma 37% das respostas. Estes provavelmente encontram-se no topo da pirâmide hierárquica. A maioria, 46% dos entrevistados, estão no ponto nulo, ou seja, não concordam nem discordam. Mas, 16% dos entrevistados discordam (8%) ou discordam plenamente (8%) desta afirmação. Estes poderiam se encaixar no grupo pertencente à base hierárquica da empresa.

Tabela 7.1.6: Tomada de decisão por iniciativa dos funcionários.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
concordo plenamente	1	4%
concordo	8	33%
não concordo nem discordo	11	46%
discordo	2	8%
discordo plenamente	2	8%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.1.6: Tomada de decisão por iniciativa dos funcionários.



Fonte: Dados Primários.

A fim de buscar informações mais profundas e específicas sobre cada líder na organização, a pesquisa os separa e pede para que cada respondente escolha um deles e aponte algumas de suas características com base em dez perguntas.

Tabela 7.1.7: Escolha do líder referência.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Percentual
Colegas Vendedores	3	13%
Gerente de Loja	10	42%
Gerente de Compras	3	13%
Gerente Financeira	2	8%
Presidente	6	25%

Fonte: Dados Primários.

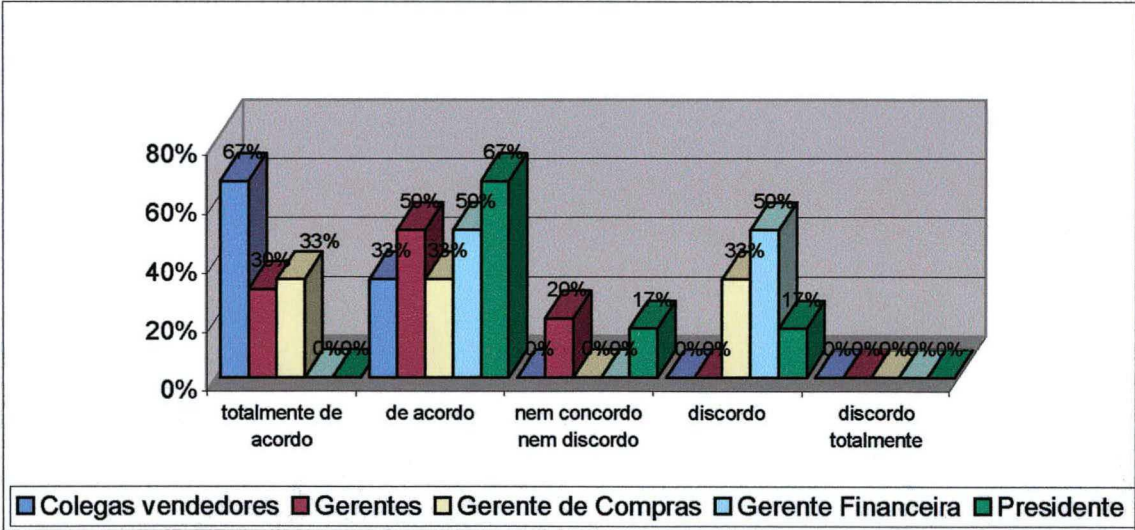
De acordo com a pesquisa, 13% dos entrevistados tomaram como referência seus colegas de trabalhador, 42% escolheram sua gerente de loja, ou de turno, no caso do Beiramar Shopping, 13% optaram pela gerente de compras, 8% optaram pela gerente financeira, e, 25% dos entrevistados escolheram se referenciar na presidente da loja.

Tabela 7.1.8: Reúne-se regularmente para discutir assuntos de trabalho.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	2	67%	3	30%	1	33%	0	0%	0	0%
de acordo	1	33%	5	50%	1	33%	1	50%	4	67%
nem concordo nem discordo	0	0%	2	20%	0	0%	0	0%	1	17%
discordo	0	0%	0	0%	1	33%	1	50%	1	17%
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.8: Reúne-se regularmente para discutir assuntos de trabalho:



Fonte:Dados Primários.

Nos dados acima obtidos, nota-se que 67% dos pesquisados que escolheram se referenciar nos colegas vendedores, estão totalmente de acordo quando perguntados se seus colegas se reúnem regularmente para discutir assuntos de trabalho, e 33% estão de acordo.

Cabe ressaltar que o fato dos trabalhadores passarem grandes períodos juntos deixa óbvio que o fato destes poderem discutir assuntos de trabalho, não é em certa parte pertinente a Git's, uma vez que os funcionários dos shoppings trabalham em dois turnos diferentes. Logo, os dados apontam que os funcionários dos shoppings chegam antes e saem um pouco depois de seus horários de trabalho para repassar informações.

Os entrevistados que optaram em se referenciar na sua gerente de loja, ou de turno de trabalho, estão em sua maioria, com 50% das respostas, de acordo com a afirmativa de que a gerente se reúne regularmente. Outros 30% estão totalmente de acordo e 20% não concordam nem discordam da afirmação. A partir desta análise conclui-se que os funcionários estão satisfeitos com as reuniões feitas pela gerência.

Quanto a gerente de compras houve um empate nas respostas. De um lado temos os muito satisfeitos e os satisfeitos, o que significa 33% dos entrevistados, e que julgam totalmente de acordo com a afirmação de que esta gerência se reúne regularmente, e outros 33% julgam-se de acordo. Porém, existe outro grupo, com 33% das respostas, que estão insatisfeitos, ou seja, discordam que esta gerência realize reuniões.

Desta forma pode-se concluir que a gerente de compras reúne-se regularmente com certa frequência, ou com apenas determinados funcionários. Cabe afirmar que este é um fato verídico. Esta gerente, por sua vez, reúne-se com frequência com as outras gerências e com a presidente. Logo, pode-se concluir que os atendentes e subgerentes estão sentindo a necessidade de tais reuniões.

A gerente financeira localiza-se no prédio administrativo-financeiro, e trabalha diretamente com outros quatro respondentes da pesquisa. Pouco se envolve em assuntos da loja, vai até lá apenas para pagar os funcionários. Por esta razão, que 50% dos pesquisados concordaram que a gerente financeira se reúne regularmente. Provavelmente estes respondentes também são do escritório. Pelo fato de os outros 50% dos respondentes, terem discordado que ela se reúne regularmente, pode-se concluir que estes trabalham nas lojas, e não no escritório.

Entre os pesquisados que escolheram se referenciar na presidente da loja para verificar se esta se reúne regularmente, pode-se notar que as respostas foram variadas. Verifica-se, então, que 67% dos respondentes concordam com tal afirmação, 17% não concordam nem discordam, e, 17% discordam.

Cabe ressaltar que a presidente tem reuniões agendas uma vez por semana com as gerências, porém diversas vezes se torna impossível devido à carga de trabalho. Conclui-se que os 67% que concordaram que ela se reúne regularmente fazem parte da gerência. No mesmo raciocínio, os outros 17% que não concordaram com a afirmação fazem parte dos atendentes, auxiliares e subgerentes.

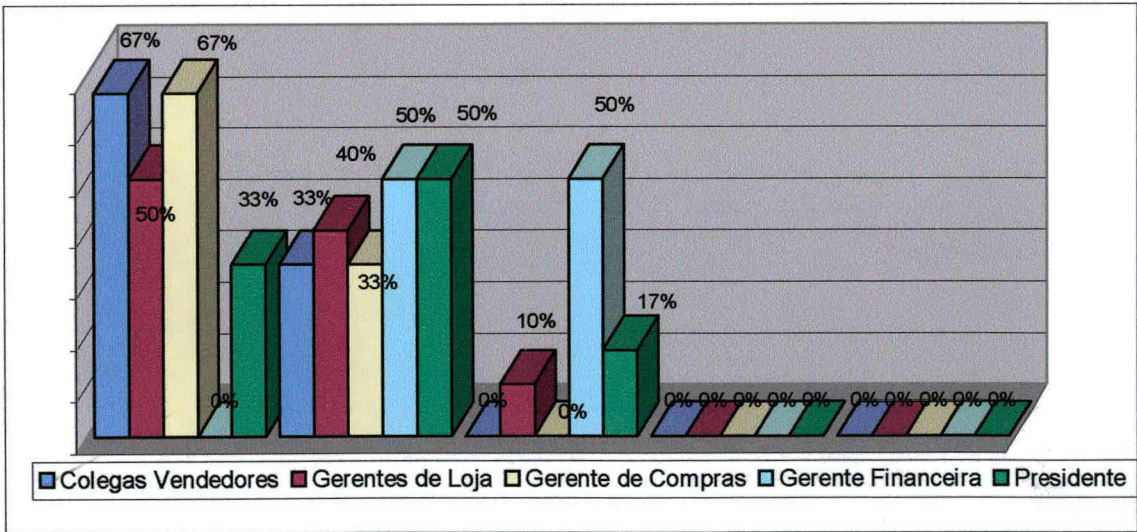
A seguinte pergunta, indaga se a pessoa referência, escolhida pelos pesquisados, está disponível quando precisam.

Tabela 7.1.9: Disponibilidade quando precisam.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	2	67%	5	50%	2	67%	0	0%	2	33%
de acordo	1	33%	4	40%	1	33%	1	50%	3	50%
nem concordo nem discordo	0	0%	1	10%	0	0%	1	50%	1	17%
discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.9: Disponibilidade quando precisam.



Fonte:Dados Primários.

Entre os entrevistados que escolheram os colegas de trabalho, 67% afirmam que estão totalmente de acordo, quando perguntados se seus colegas estão disponíveis quando precisam, e os 33% restantes estão de acordo com a afirmação.

Aqueles que escolheram a sua gerente de loja, ou de turno, mostraram respostas dispersas, ou seja, 50% dos entrevistados estavam totalmente de acordo quando questionados se sua gerente se reúne regularmente, outros 40% estavam de acordo e 10% não concordavam nem discordavam com tal afirmação.

Conclui-se então, que os 10% representados pelas respostas nulas, são de pessoas que não buscam ajuda da gerência, uma vez que não concordam nem discordam que a gerência está a disposição.

Observou-se na questão anterior, que 33% dos respondentes discordaram quando perguntados se a gerente de compras se reúne regularmente para discutir assuntos de trabalho. Porém, como se pode observar no gráfico acima, 67% dos pesquisados estão totalmente de acordo quanto a questão da gerente de compras estar disponível quando precisa; e 33% estão de acordo com a afirmação.

Conclui-se então, que a gerente de compras não realiza reuniões periódicas com os demais funcionários, porém quando os mesmos precisam de alguma ajuda sabem que podem contar com ela.

Para a metade dos entrevistados a gerente de compras está disponível quando precisam, outros 50% não concordam nem discordam, provavelmente porque não procuram informações com tal gerência.

Os entrevistados que optaram em se basear na presidente da organização, responderam diversamente, mas pode-se notar que existe uma satisfação com relação a disponibilidade da presidente. Tal conclusão baseia-se no fato de que 33% dos pesquisados estão totalmente de acordo, 50% estão de acordo e 17% não concordam nem discordam de tal afirmação.

Visualizando o gráfico é possível notar o grau de satisfação dos funcionários, uma vez que a maioria das respostas concentra-se no lado positivo do mesmo, ou seja, nas respostas totalmente de acordo e de acordo.

A pergunta seguinte diz respeito à fixação de metas e instruções. Para 100% dos entrevistados que optaram em se basear nos colegas vendedores, a resposta não concordo

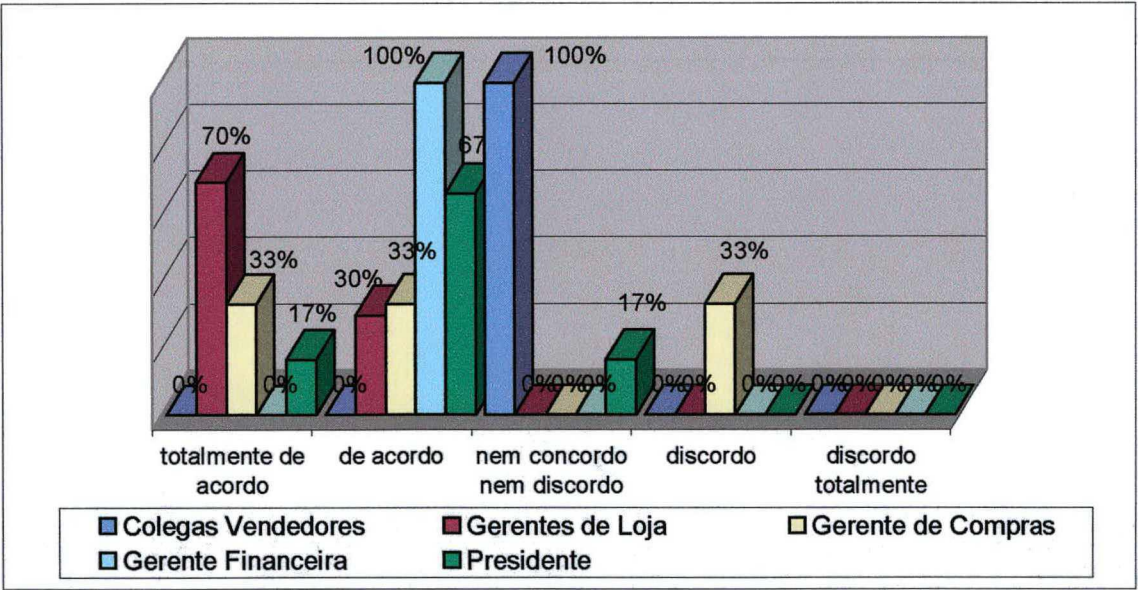
nem discordo é mais conveniente para a pergunta, já que os colegas vendedores não possuem tal função na organização.

Tabela 7.1.10: Fixação de metas e instruções claras.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	0	0%	7	70%	1	33%	0	0%	1	17%
de acordo	0	0%	3	30%	1	33%	2	100%	4	67%
nem concordo nem discordo	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%
discordo	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.10: Fixação de metas e instruções claras.



Fonte:Dados Primários.

Entre os funcionários que escolheram a sua gerente de loja como referência, quando perguntados se esta gerência fixa metas e dá instruções sobre o trabalho, corresponderam à 70% das respostas, sendo que os 30% restantes estão de acordo.

Quando a mesma pergunta é feita tendo como referência a gerente de compras, as respostas mais uma vez estão dispersas. Entre os pesquisados, 33% estão totalmente de acordo com a indagação, outros 33% estão de acordo. Estes são os que encontram-se satisfeitos com tal gerência. Porém, existe um outro grupo, que soma 33% das respostas, e que discorda da pergunta, ou seja, para eles a gerente de compras não fixa metas e também não dá instruções claras.

Ao realizar a mesma pergunta tendo como base a gerente financeira, as respostas foram unânimes, 100% dos entrevistados estavam de acordo com tal pergunta.

Os que se basearam na presidente da loja, tiveram respostas positivas e negativas, onde alguns apontavam muita satisfação, alguma satisfação, ou simplesmente não tinham opinião. Seguindo esta ordem, temos 17% dos pesquisados que estavam totalmente de acordo com a pergunta, 67% que estavam de acordo e 17% que não concordavam nem discordavam.

Ao visualizar o gráfico, nota-se que as respostas estão concentradas no lado positivo do mesmo, apontando que nesta questão os funcionários da loja encontram-se muito satisfeitos ou apenas satisfeitos.

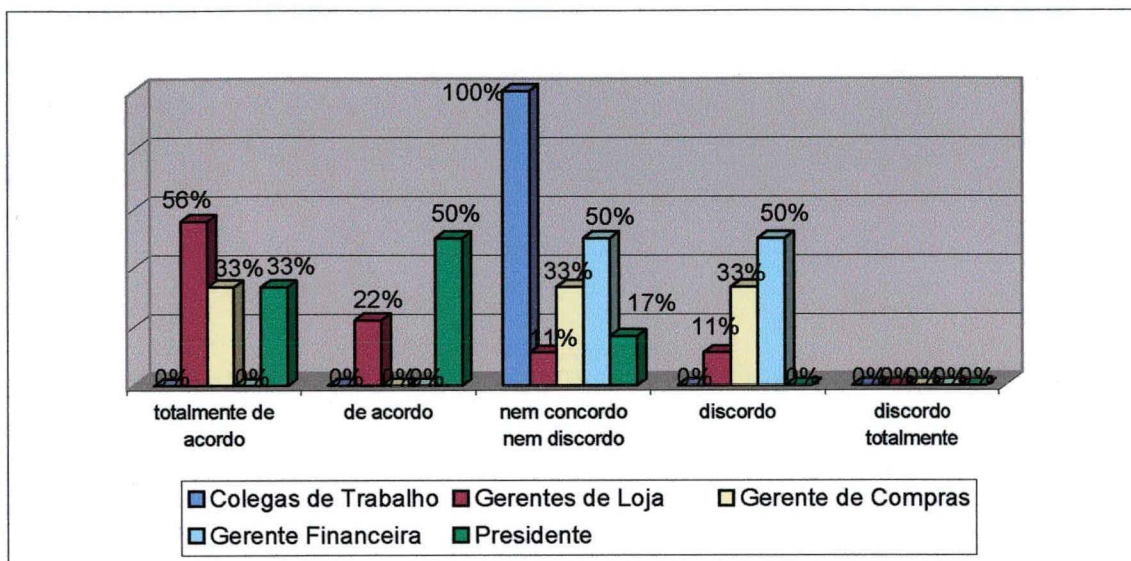
A seguinte questão indaga aos entrevistados se a pessoa referencia, anteriormente escolhida, o conhece o suficiente para julgar seu trabalho.

Tabela 7.1.11: Conhece o empregado o suficiente para julgar seu trabalho.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	0	0%	3	30%	1	33%	0	0%	2	33%
de acordo	0	0%	5	50%	0	0%	0	0%	3	50%
nem concordo nem discordo	3	100%	1	10%	1	33%	1	50%	1	17%
discordo	0	0%	1	10%	1	33%	1	50%	0	0%
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico: 7.1.11: Conhece o empregado o suficiente para julgar seu trabalho.



Fonte: Dados Primários.

Para os que se basearam nos colegas de trabalho ao responder a pergunta, a resposta foi unânime, 100% não concordaram nem discordaram. Ou seja, estes respondentes acreditam que seus colegas de trabalho o conhecem até certo ponto, mas não o suficiente para julgar seu trabalho. Este grupo encontra-se no ponto nulo da pesquisa, nem satisfeitos nem insatisfeitos.

Quando a mesma pergunta é feita tendo como referencia a gerente de loja o perfil das respostas é outro, ou seja, não existe uma concentração nas respostas. Existe o grupo que esta totalmente de acordo com a pergunta, que corresponde a 30% e outro que esta de acordo, que e a maioria com 50%, fechando os pesquisados que encontram-se no lado positivo das respostas. Porém, para 10% dos entrevistados, a pergunta obteve resposta negativa, ou seja, estes discordaram da mesma. E outro grupo, que corresponde a 10% dos entrevistados, diz não concordar nem discordar da questão.

A gerência de compras, quando colocada como referencia, a fim de indagar se os pesquisados, que a escolheram, acreditam que esta os conhece o suficiente para julgar seu trabalho, obtém-se respostas diversas. Ou seja, 33% dos pesquisados estão totalmente de acordo com a pergunta, outros 33% não concordam nem discordam, e por fim, 33% discordam.

Quando a mesma pergunta é feita baseada na gerência financeira, 50% dos pesquisados julgaram-se no ponto nulo, ou seja, não concordam nem discordam da questão, outros 50% discordam.

Os pesquisados que se basearam na presidente da loja apontam para uma maior satisfação na presente questão. Uma vez que 33% dos pesquisados estavam totalmente de acordo com a pergunta, 50% que representam a maioria, estão de acordo, e 17% não concordam nem discordam.

Ao visualizar o gráfico nota-se que a concentração das respostas encontra-se no ponto nulo da pesquisa, não apontando satisfação ou insatisfação.

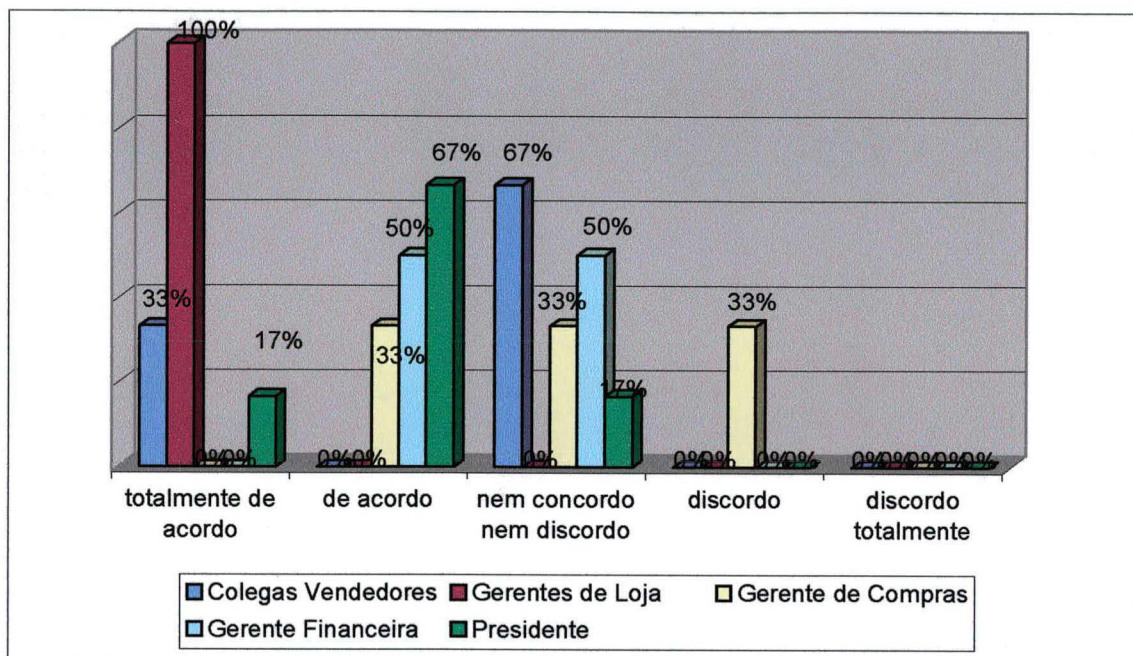
A seguinte pergunta indaga se o líder escolhido delega eficazmente as tarefas e decisões.

Tabela 7.1.12: Delegação eficaz das tarefas e decisões.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	1	33%	1	100%	0	0%	0	0%	1	17%
de acordo	0	0%	0	0%	1	33%	1	50%	4	67%
nem concordo nem discordo	2	67%	0	0%	1	33%	1	50%	1	17%
discordo	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	1	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.12: Delegação eficaz das tarefas e decisões.



Fonte:Dados Primários.

Os pesquisados que se referenciaram nos colegas vendedores, na sua maioria, 67% das respostas, não concordam nem discordam da pergunta, e outros 33% estão totalmente de acordo.

Aqueles que se basearam na gerência da loja acreditam que esta delega eficazmente as tarefas e decisões, uma vez que 80% dos pesquisados responderam estar de acordo com a pergunta e 20% estão de acordo.

A gerência de compras mais uma vez divide opiniões. Para 33% dos pesquisados tal gerência delega eficazmente tarefas e decisões, por outro lado, outros 33% esta não delega. E ainda, outro grupo de 33% dos entrevistados não concorda nem discorda da questão.

Quanto a gerência financeira, para 50% dos pesquisados esta delega eficazmente as tarefas, e outros 50% não concordam nem discordam da pergunta.

Ao realizar a mesma pergunta para a presidente da loja, 67% dos entrevistados disseram estar de acordo, 17% estavam totalmente de acordo, e outros 17% não concordavam nem discordavam da pergunta.

Com base no acima exposto e na visualização do gráfico da questão, nota-se que a maioria das respostas e os maiores percentuais apontam que os pesquisadores estão de

acordo quando perguntados se sua liderança delega eficazmente as tarefas e decisões. Cabe ressaltar que a gerência de compras foi a única que obteve respostas negativas para tal questão.

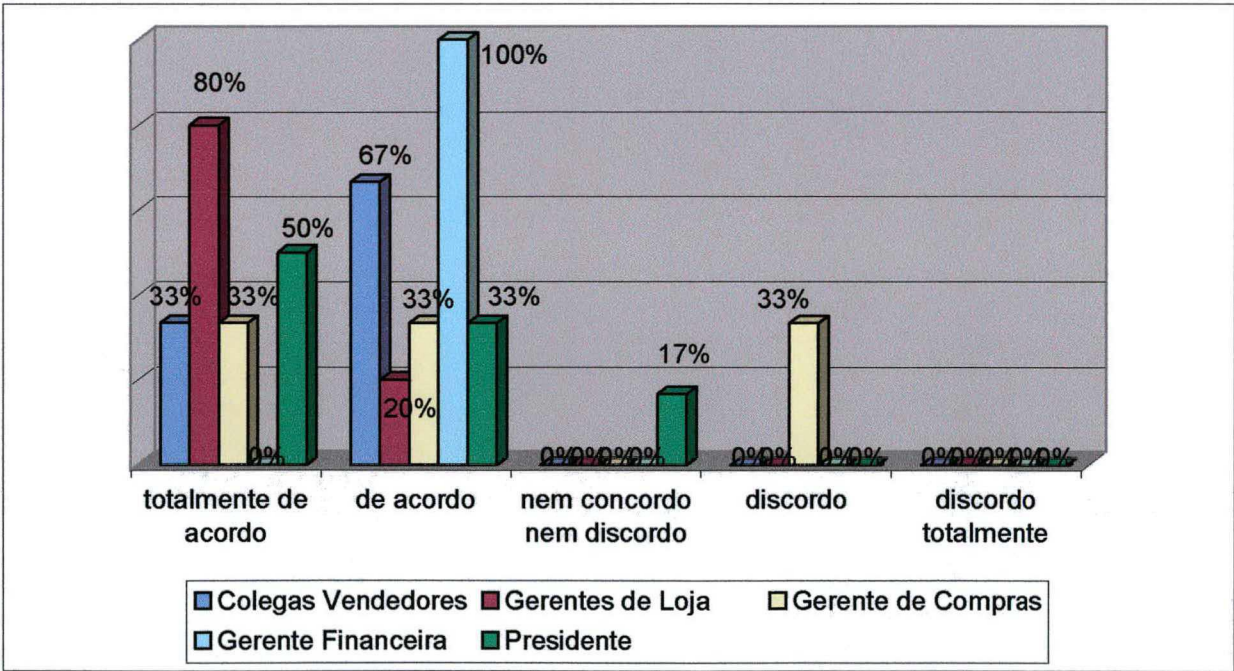
A próxima questão pergunta aos pesquisados se a liderança ou supervisão que se referenciam oferece ajuda ou da sugestões quando os empregados realizam um trabalho pobre.

Tabela 7.1.13: Sugestões quando os empregados realizam um trabalho pobre.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	1	33%	8	80%	1	33%	0	0%	3	50%
de acordo	2	67%	2	20%	1	33%	2	100%	2	33%
nem concordo nem discordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%
discordo	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.13: Sugestões quando os empregados realizam um trabalho pobre.



Fonte: Dados Primários

Entre os pesquisados que optaram se basear nos colegas vendedores existe um grupo que concorda totalmente com a questão a cima exposta, que representa 33% das respostas, e outro que concorda, com 67% das respostas.

Aqueles que se basearam na gerente de loja apontam para um alto grau de satisfação no que diz respeito a esta pergunta. Uma vez que a maioria, com 80% das respostas, concorda plenamente com a questão em estudo, e outros 20% apenas concorda.

No grupo de pesquisados que se referenciaram na gerente de compras, existe uma vertente que esta totalmente de acordo com a questão em estudo, com 33% das respostas; outros estão de acordo, com 33% das respostas; e outros 33% discordam da questão.

Para os que optaram pela gerente de financeira como referência para a questão em estudo, a resposta foi única. Ou seja, 100% dos entrevistados estão de acordo que esta gerência oferece ajuda ou da sugestões quando os empregado realizam um trabalho pobre.

Por fim, entre os que optaram em se basear na presidente da organização, pode-se verificar que existe um grupo que esta totalmente de acordo com a questão em estudo, com 50% das respostas; outro esta de acordo, com 33% das respostas; e outros 17% que não concordam e nem discordam.

Nota-se, com base na análise acima e no gráfico da questão, que a maioria dos respondentes se concentra na resposta de acordo, que segundo a metodologia de análise de dados representa que os funcionários estão satisfeitos a respeito desta questão.

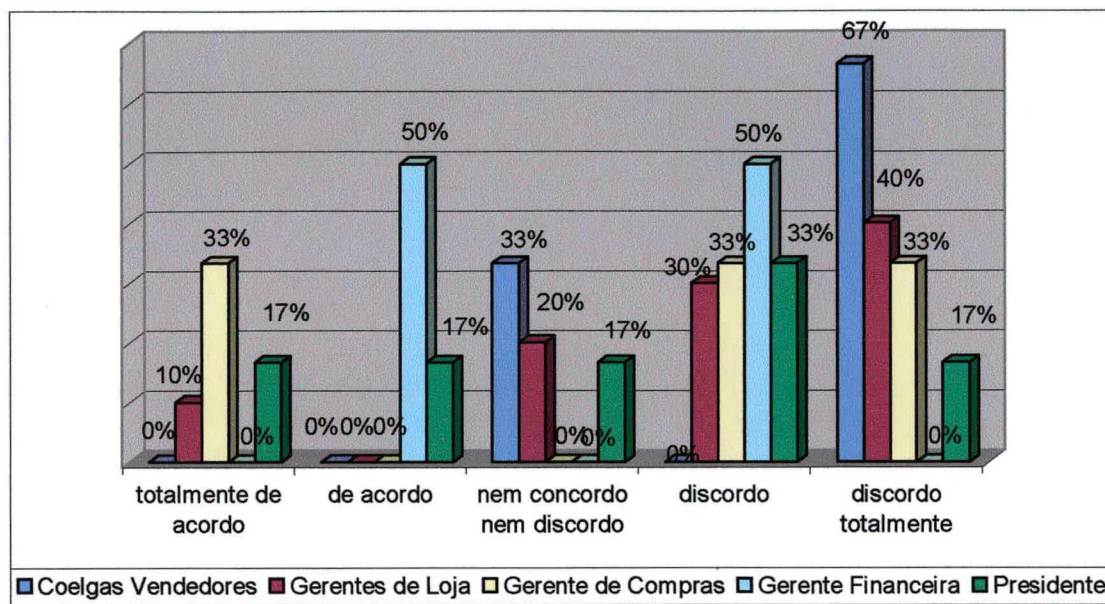
A próxima questão indaga se os líderes escolhidos possuem “favoritos” dentro da equipe de trabalho, e se proporcionam a estes privilégios especiais.

Tabela 7.1.14: Existência de favoritos.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	0	0%	1	10%	1	33%	0	0%	1	17%
de acordo	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	17%
nem concordo nem discordo	1	33%	2	20%	0	0%	0	0%	1	17%
discordo	0	0%	3	30%	1	33%	1	50%	2	33%
discordo totalmente	2	67%	4	40%	1	33%	0	0%	1	17%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.14: Existência de favoritos.



Fonte: Dados Primários.

Para a maioria dos entrevistados que preferiram ter como referência os colegas de trabalho, o que representa 67% das respostas, não há “favoritos” entre a equipe. Os 33% restantes não têm opinião sobre este ponto.

Os pesquisados que se basearam nas gerentes de lojas responderam de maneira diversa. O primeiro grupo, que corresponde a 10%, afirma que concorda totalmente na existência de “favoritos”. Outros 20% não concordam e nem discordam, 30% discordam, e 40% discordam totalmente sobre a existência de “favoritos”.

Quando a gerência de compras é colocada como ponto de referência sobre tal assunto, novamente se verifica respostas bastante divididas. Isso significa que 33% dos entrevistados concordam totalmente na existência de “favoritos”, outros 33% discordam, e os 33% restantes discordam totalmente.

A respeito da existência de “favoritos” na gerência financeira, observou-se uma divisão em dois blocos iguais e equidistantes, já que 50% dos entrevistados concordam sobre a existência de “favoritos”, e outros 50% discordam.

Quando a pergunta é analisada tendo-se como base a presidente da organização, observa-se que as respostas se espalham por todo o gráfico, da seguinte forma: 17% concordam plenamente com a existência de “favoritos”, outros 17% concordam. Ainda há

os que não concordam e nem discordam, o que representa 17% das respostas. A maioria, 33%, discordam, e os 17% restantes discordam plenamente.

Nota-se pelo que foi exposto, que a concentração das respostas indica que a maioria dos entrevistados não admite a existência de “favoritos”. Porém vale fazer a análise da afinidade pessoal, uma vez que é notável o número de questões negativas. Algumas pessoas tem ligações afetivas maiores com umas pessoas em relação a outras, o que de certa forma poderia ser interpretado como favoritismo.

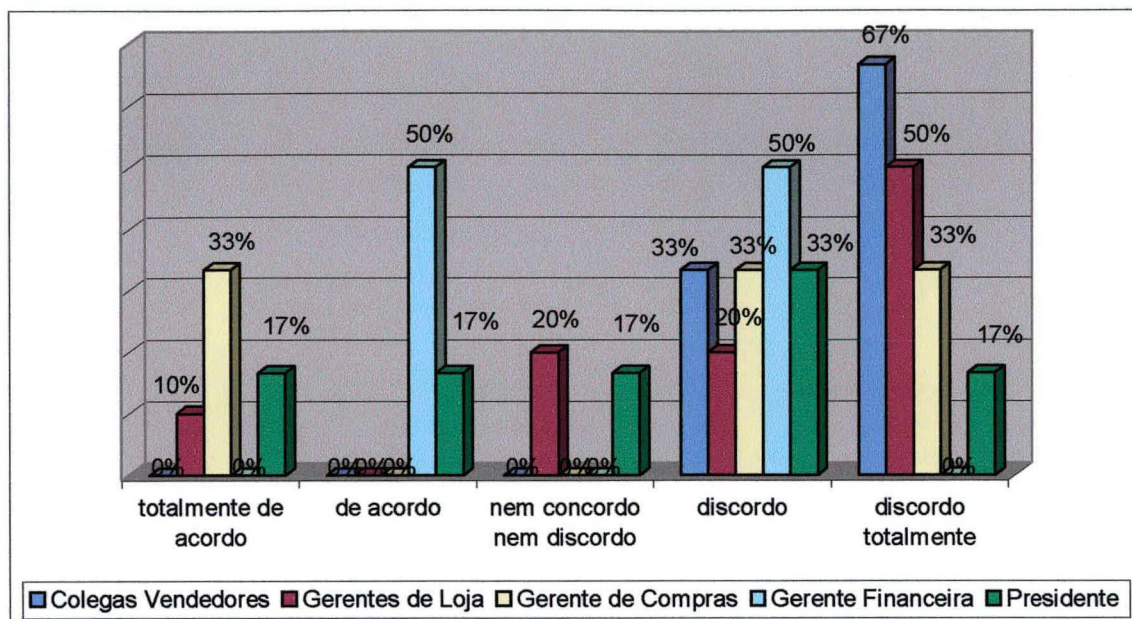
A questão seguinte visa identificar se os líderes ou supervisores selecionados como referência, corrigem os empregados em público.

Tabela 7.1.15: Correção dos empregados em público

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	0	0%	1	10%	1	33%	0	0%	0	0%
de acordo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
nem concordo nem discordo	0	0%	2	20%	0	0%	1	50%	0	0%
discordo	1	33%	2	20%	1	33%	1	50%	2	33%
discordo totalmente	2	67%	5	50%	1	33%	0	0%	4	67%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.15: Correção dos empregados em público



Fonte:Dados Primários.

Para os entrevistados que optaram por ter como referência os colegas de trabalho, esta dúvida não se verificou, uma vez que, 67% dos pesquisados discordaram plenamente, e 33% discordaram.

A gerência da loja divide opiniões, já que 10% dos pesquisados dizem estar totalmente de acordo quando perguntados se esta gerência os corrige em público, e outros 20% não concordam e nem discordam. Sob um outro ponto de vista, estão os respondentes que discordam (20%) ou discordam totalmente, que corresponde a 50% das respostas.

A gerência de compras, para 33% dos respondentes, corrige os funcionários em público. Porém, sob outro ponto de vista, 33% dos funcionários discordam de tal afirmação, e outros 33% discordam totalmente.

A gerência financeira divide opiniões com os mesmos percentuais, ou seja, 50% dos pesquisados concordam que esta gerência corrige os funcionários em público, e outros 50% discordam.

Já os pesquisados que optaram por se basear na presidente, distribuíram bastante suas opiniões pelo gráfico. Verificou-se que 17% dos pesquisados estão totalmente de acordo quando perguntados se a presidente da loja corrige os funcionários em público, 17%

estão de acordo e 17 % não concordam e nem discordam. Numa outra vertente estão 33% dos pesquisados que discordam, e 17% que discordam plenamente.

Com base no que foi dito acima, e na análise visual do gráfico, nota-se uma concentração de respostas que discordam da correção dos empregados em público, o que evidencia a satisfação dos funcionários. Porém, não se pode deixar passar em branco a percepção de que 50% dos pesquisados mostraram insatisfação no que toca a gerente de loja, relativamente a esta questão.

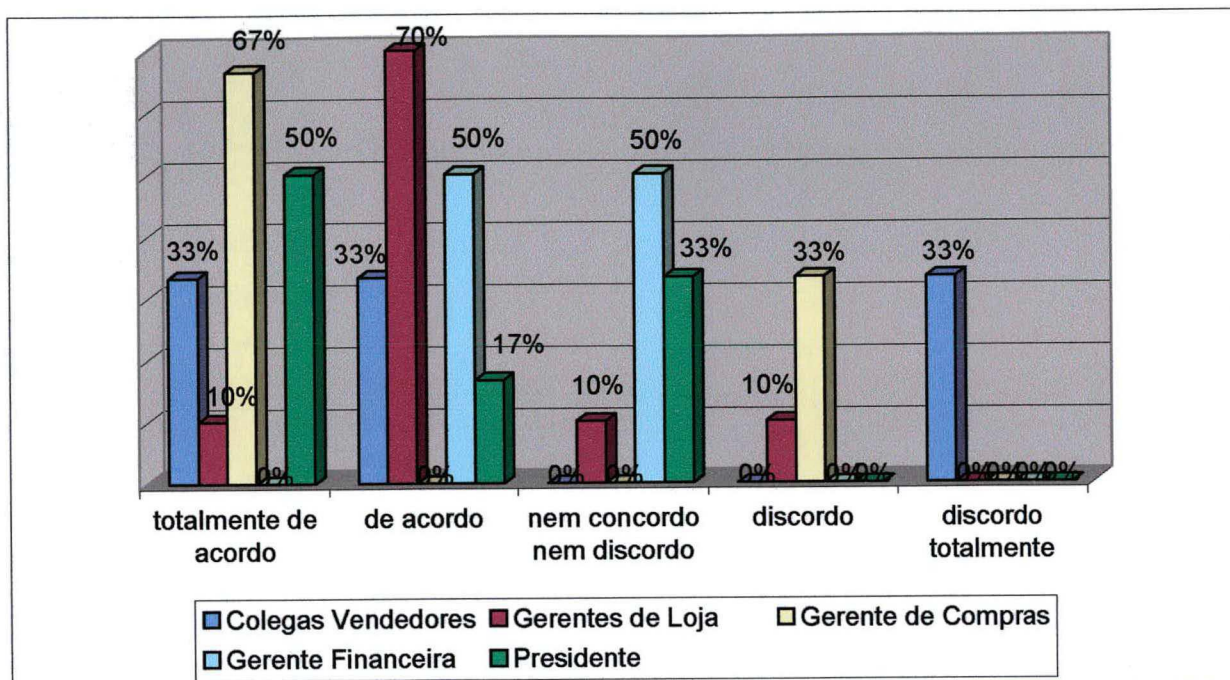
A próxima questão busca identificar se os líderes ou supervisores escolhidos como referência proporcionam aos empregados o treinamento que precisam para realizar seu trabalho.

Tabela 7.1.16: Treinamento proporcionado aos funcionários

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	1	33%	1	10%	2	67%	0	0%	3	50%
de acordo	1	33%	7	70%	0	0%	1	50%	1	17%
nem concordo nem discordo	0	0%	1	10%	0	0%	1	50%	2	33%
discordo	0	0%	1	10%	1	33%	0	0%	0	0%
discordo totalmente	1	33%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.16: Treinamento proporcionado aos funcionários



Fonte:Dados Primários.

Os entrevistados que escolheram os colegas de trabalho como referência, tiveram suas opiniões divididas. Um grupo de 33% está totalmente de acordo com a afirmação, outro grupo de 33% está de acordo, e outro grupo, também com 33%, discorda totalmente.

A gerência da loja, tida como referência, mais uma vez divide opiniões. Entre os funcionários, formando um grupo de 10%, estão os que estão totalmente de acordo com a pergunta em questão. A maioria das respostas, que perfazem 70% do total, indica que os entrevistados estão de acordo. Outros 10% não concordam e nem discordam, e os 10% restantes discordam.

Quando a mesma pergunta é feita com base na gerente de compras, 67% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmação, sendo que 23% discordam.

Sob a ótica dos que se basearam na gerente financeira para responder as perguntas, 50% admitem concordar com a questão, e outros 50% não concordam e nem discordam.

Ao se observar os dados, nota-se que os pesquisados que se referiram a presidenta, a fim de responder tal pergunta, existem grupos distintos. O primeiro, com 50 % das

respostas, concorda plenamente com a questão, outros 17% concordam, e por fim, 33% não concordam e nem discordam.

Portanto, pode-se perceber que a maior concentração das respostas mostra a satisfação dos funcionários no que diz respeito ao treinamento dado pela liderança, sendo suficiente para a realização de seus trabalhos. Porém, cabe apontar, que quando toma-se por base os colegas vendedores, há um alto grau de insatisfação a respeito desta questão. Tal insatisfação é proveniente da disputa por vendas, já que um vendedor não quer passar para seu colega as informações que detém, acumuladas no treinamento.

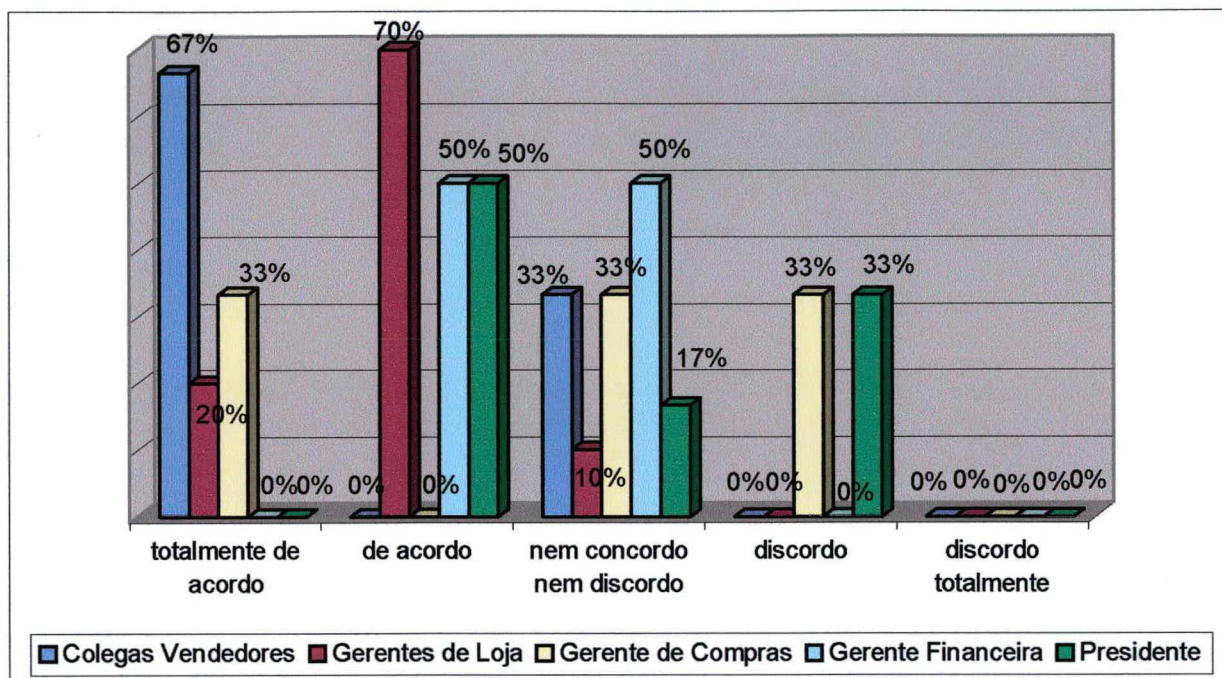
A próxima questão visa verificar se os líderes ou superiores, tidos como referência, freqüentemente dizem aos seus funcionários como estes estão realizando seus trabalhos.

Tabela 7.1.17: Avaliação freqüente do funcionário.

Respostas	Colegas		Gerente Loja		Gerente Compras		Gerente Financeira		Presidente	
totalmente de acordo	2	67%	2	20%	1	33%	0	0%	0	0%
de acordo	0	0%	7	70%	0	0%	1	50%	3	50%
nem concordo nem discordo	1	33%	1	10%	1	33%	1	50%	1	17%
discordo	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%	2	33%
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Somatório	3	100%	10	100%	3	100%	2	100%	6	100%

Fonte:Dados Primários.

Gráfico 7.1.17: Avaliação freqüente do funcionário.



Fonte:Dados Primários.

Os pesquisados que se basearam nos seus colegas vendedores estão totalmente de acordo, o que corresponde a 67% das respostas. Já os 33% restantes não concordam e nem discordam.

Entre os que optaram ter por referência a gerência da loja, nota-se que 70% está de acordo com a pergunta, 20% totalmente de acordo e os 10% que sobram não concordam e nem discordam.

A gerência de compras divide opiniões. Para 33% dos pesquisados, esta gerência diz como estão fazendo seu trabalho, outros 33% não concordam e nem discordam com a afirmação, e os 33% restantes discordam.

A gerência financeira algumas vezes diz como seus funcionários estão realizando seus trabalhos, uma vez que, 50% dos pesquisados concordam com tal afirmação, e outros 50% discordam.

Por fim, entre os funcionários que se basearam na presidente para responder a pergunta em questão, pode-se distinguir 3 grupos: os que estão de acordo com a pergunta,

que representam 50% das respostas, os que não concordam nem discordam, com 17% das respostas, e, os que discordam, com 33%.

Tudo indica, baseado no acima exposto, que os líderes ou supervisores da organização em estudo não tem o costume de avaliar e comunicar seus funcionários sobre a maneira em que estão realizando seu trabalho.

7.2 Envolvimento no Trabalho

Na seqüência será apresentada a seção que discute o envolvimento no trabalho. Esta seção busca caracterizar o quanto envolvido e satisfeito o funcionário realmente esta com aquilo que ele faz.

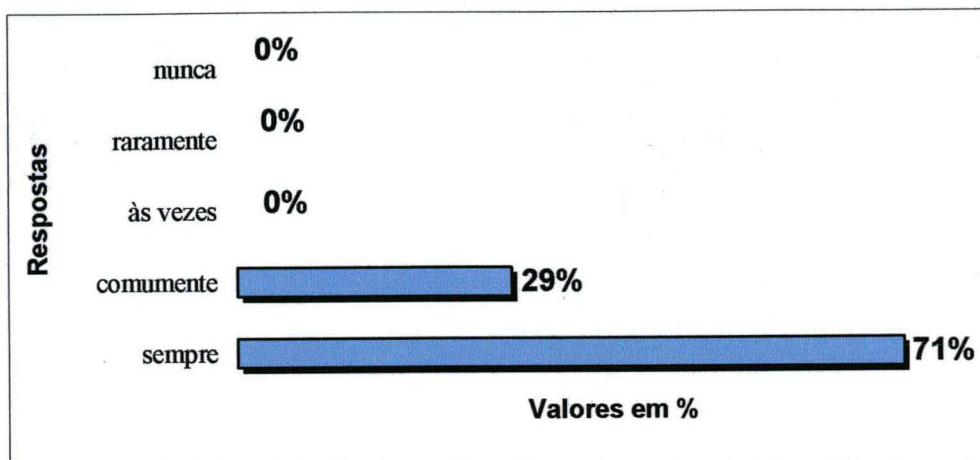
Na percepção dos trabalhadores, todos realizam seu trabalho com verdadeiro entusiasmo. A maioria, 71% dos entrevistados, respondeu que sempre está entusiasmado, e 29% comumente. Nota-se que 100% das respostas foram positivas, não havendo nenhum respondente que não estivesse entusiasmado com o que faz, ou ainda incerto.

Tabela 7.2.1: Entusiasmo para realizar o trabalho.

Respostas	Valor Absoluto	Valor Relativo
sempre	17	71%
comumente	7	29%
às vezes	0	0%
raramente	0	0%
nunca	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.2.1: Entusiasmo para realizar o trabalho.



Fonte: Dados Primários

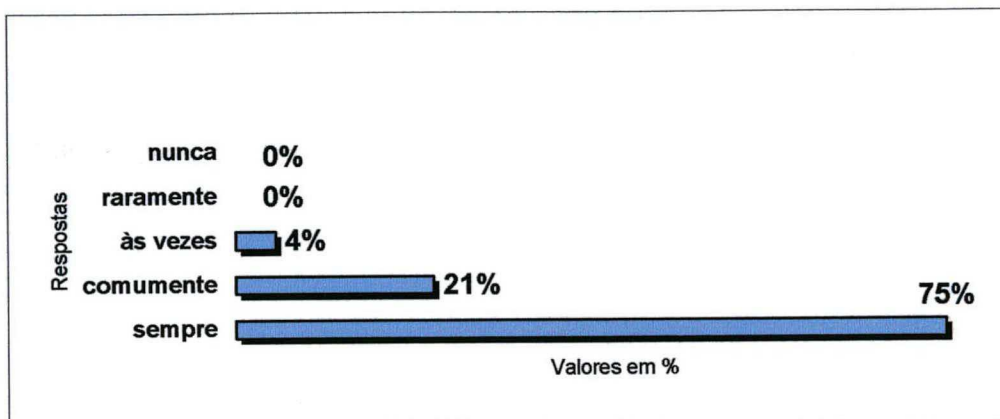
Nesta mesma ótica, a maioria dos entrevistados (96%) disse que realiza o tipo de trabalho que gosta, sendo que 75% responderam que sempre realizam o tipo de trabalho que gostam e 21% responderam que comumente. Apenas um respondente, que representa 4% dos pesquisados, diz que somente às vezes faz o que gosta.

Tabela 7.2.2: Realização do trabalho que gosta

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
sempre	18	75%
comumente	5	21%
às vezes	1	4%
raramente	0	0%
nunca	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.2.2: Realização do trabalho que gosta



Fonte: Dados Primários

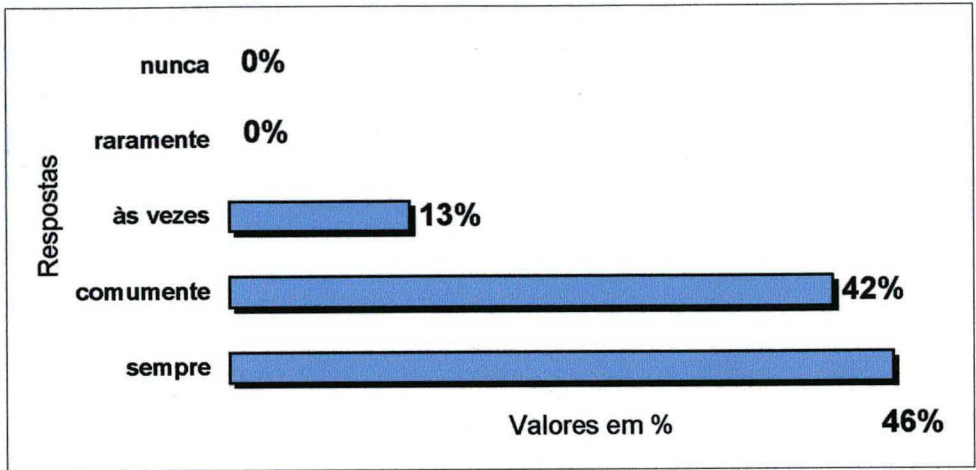
De acordo com os relatos, nem todos os pesquisados acreditam que realizam algo útil ao final do dia para sua vida e para a empresa. Mesmo assim, 88% dos pesquisados acreditam que sempre (46%) ou comumente (42%) realizam algo de útil ao final do dia, e apenas 13% dizem que só às vezes.

Tabela 7.2.3: Realização pessoal ao final do dia.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
sempre	11	46%
comumente	10	42%
às vezes	3	13%
raramente	0	0%
nunca	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.2.3: Realização pessoal ao final do dia.



Fonte: Dados Primários

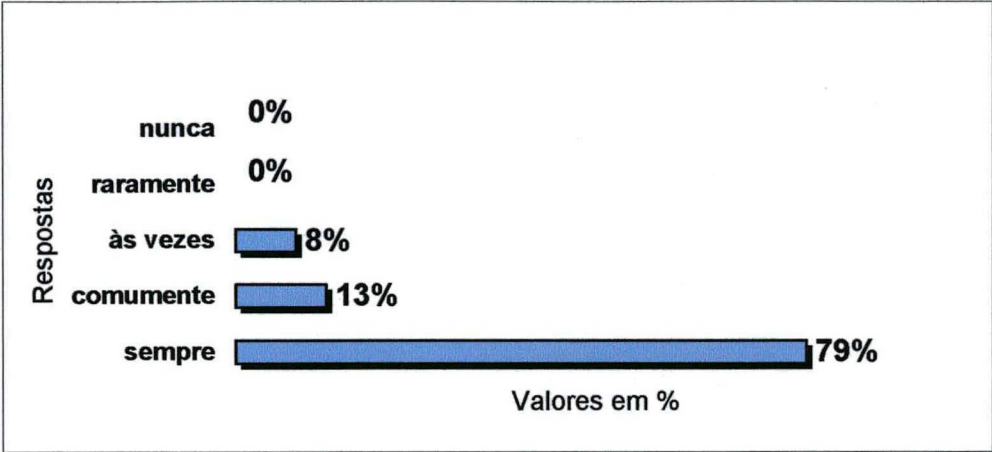
Porém, por outro lado, a maioria dos respondentes sabe que o trabalho que realiza contribui para o sucesso da empresa. Uma vez que 79% responderam que sempre realizam um trabalho que é importante para a organização, 13% comumente e 8% às vezes. E, o que enfatiza esta conclusão, é que não houve respostas negativas para esta pergunta.

Tabela 7.2.4: Importância do trabalho para o sucesso da organização.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
sempre	19	79%
comumente	3	13%
às vezes	2	8%
raramente	0	0%
nunca	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.2.4: Importância do trabalho para o sucesso da organização.



Fonte: Dados Primários

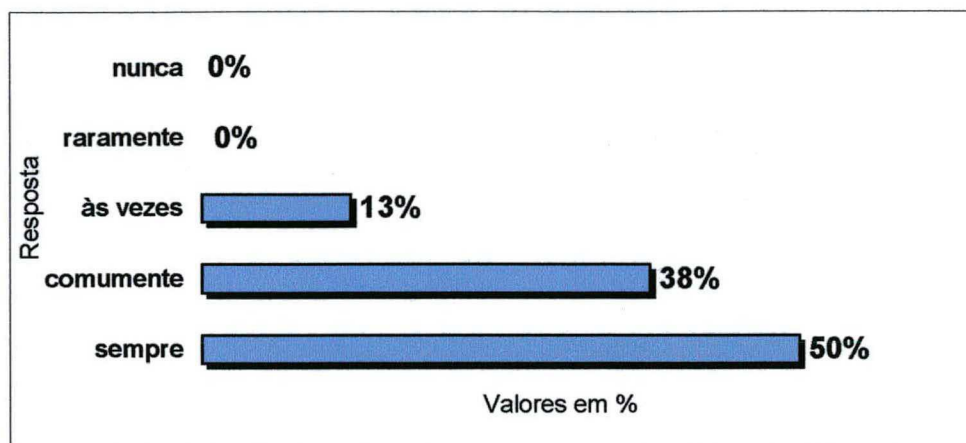
Ao serem perguntados se sabiam quando estavam realizando um bom trabalho ou não, a resposta mais uma vez foi unânime: 50% dos entrevistados responderam que sempre sabiam, 38% comumente e 13% às vezes.

Tabela 7.2.5: Realização de um bom trabalho ou não.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
sempre	12	50%
comumente	9	38%
às vezes	3	13%
raramente	0	0%
nunca	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.2.5: Realização de um bom trabalho ou não.



Fonte: Dados Primários.

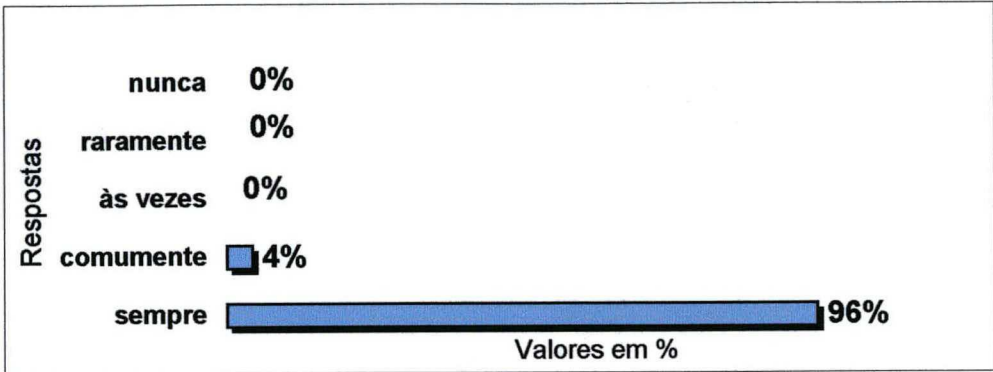
A surpresa da pesquisa, ou melhor, a grande satisfação da pesquisa, foi a conclusão de que 96% dos pesquisados, ou seja 23 de 24 respondentes dizem se preocupar “sempre” com o sucesso da organização pra a qual trabalham. E apenas um respondente, 4% dos pesquisados, diz se preocupar comumente com o sucesso. Constata-se que 100% dos funcionários da loja lutam para o sucesso da mesma.

Tabela 7.2.6: Preocupação com o sucesso dessa organização

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
sempre	23	96%
comumente	1	4%
Às vezes	0	0%
raramente	0	0%
nunca	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Tabela 7.2.6: Preocupação com o sucesso dessa organização



Fonte: Dados Primários

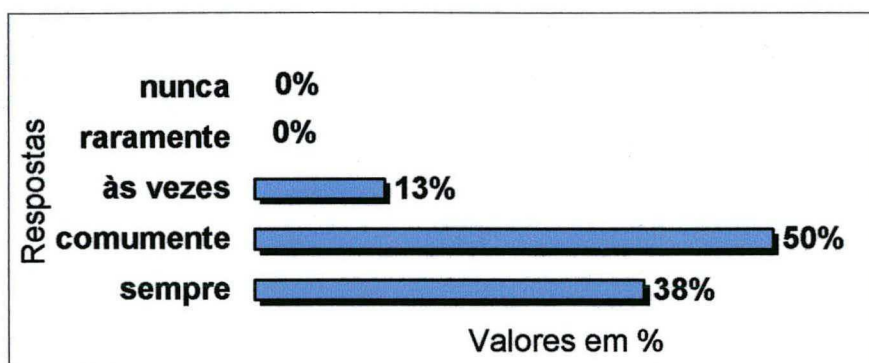
Por outro lado, quando perguntados como se sentem em relação a sua qualificação profissional para o trabalho que realizam, os entrevistados não hesitaram em responder, em grande maioria (88%) que estavam sobre qualificados; sendo que destes 88%, 38% acredita que sempre esta sobre qualificado e 50% comumente. E ainda, 13% acreditam que as vezes estão sobre qualificados para o trabalho que fazem.

Tabela 7.2.7: Sobre-qualificação para a realizar o trabalho

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
sempre	9	38%
comumente	12	50%
às vezes	3	13%
raramente	0	0%
nunca	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.2.7: Sobre-qualificação para a realizar o trabalho



Fonte: Dados Primários

Com base nas respostas obtidas, pode-se concluir que os funcionários da Git's Jóias realizam o tipo de trabalho que gostam – ou pelo menos 96% deles defendem que sim; e que o realizam com verdadeiro entusiasmo. Sabem também, que o seu trabalho é importante para o sucesso da organização e todos afirmam que se preocupam com este sucesso. A maioria sabe quando está realizando um bom trabalho ou não, assim como sabe quando realiza algo de útil. Porém, esta mesma maioria acredita estar sobre qualificada para o trabalho que realiza.

7.3 Exigências de Trabalho

A terceira parte do trabalho, procura caracterizar as exigências do trabalho sob a ótica do trabalhador. Para tal fim, será levado em consideração o horário de trabalho, a carga de trabalho, o trabalho e a vida privada e a quantidade de trabalho a realizar.

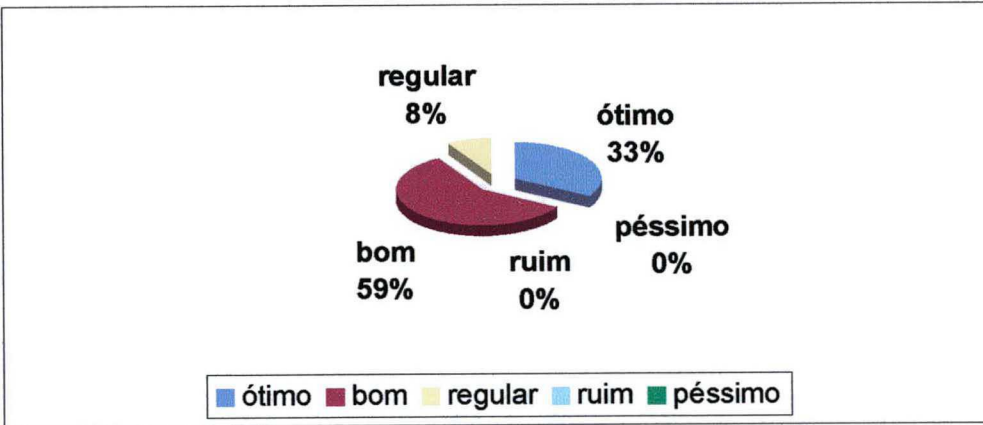
De acordo com as respostas, 33 % dos entrevistados acham ótimo seu horário de trabalho, 58% acham bom e 8% acham regular. Porém, cabe ressaltar que entre os respondentes existem três grupos diferentes. Os que trabalham em shoppings, com horários de manhã e de noite. Os que trabalham na loja do centro, com horário do comércio. E por fim, os que trabalham no escritório, com horário diferenciado.

Tabela 7.3.1: Horário de trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
ótimo	8	33%
bom	14	58%
regular	2	8%
ruim	0	0%
péssimo	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Tabela 7.3.1: Horário de trabalho.



Fonte: Dados Primários

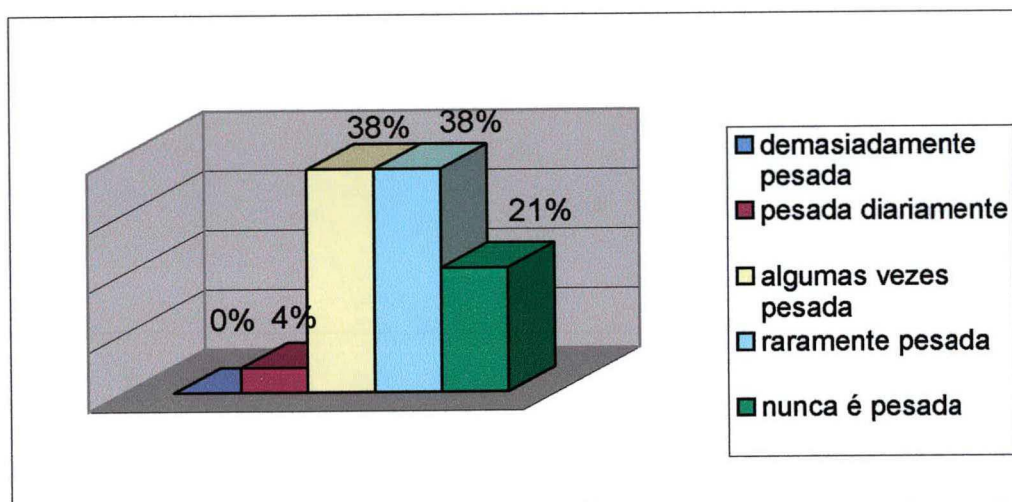
Na pergunta seguinte, os entrevistados são questionados quanto a sua carga de trabalho. As respostas são bem variadas, mas a maioria fica concentrada na resposta de que a carga de trabalho algumas vezes é pesada (38%) e raramente pesada (38%). Porém, não se deve deixar passar despercebido que 21% das respostas apontam que a carga de trabalho nunca é pesada, e 4%, que é pesada diariamente.

Tabela 7.3.2: Carga de trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
demasiadamente pesada	0	0%
pesada diariamente	1	4%
algumas vezes pesada	9	38%
raramente pesada	9	38%
nunca é pesada	5	21%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Tabela 7.3.2: Carga de trabalho.



Fonte: Dados Primários

A mesma caracterização de três grupos distintos, utilizados na questão anterior, serve para analisar a carga de trabalho. Enquanto nos shoppings se trabalha seis horas diárias ininterruptas durante seis dias na semana; no escritório, trabalha-se oito horas com intervalo de duas para almoço durante cinco dias na semana; e na loja do centro trabalha-se, na média, sete horas por dia durante a semana e quatro horas aos sábados. Com essas informações em mãos compreende-se o porquê da disparidade das respostas apresentadas.

Com base nas informações acima, pode-se concluir que 71% dos funcionários da Git's não acreditam que o trabalho possa interferir na vida privada. Uma vez que 25% das respostas disseram que isso nunca acontece e 46% das respostas que raramente. Porém,

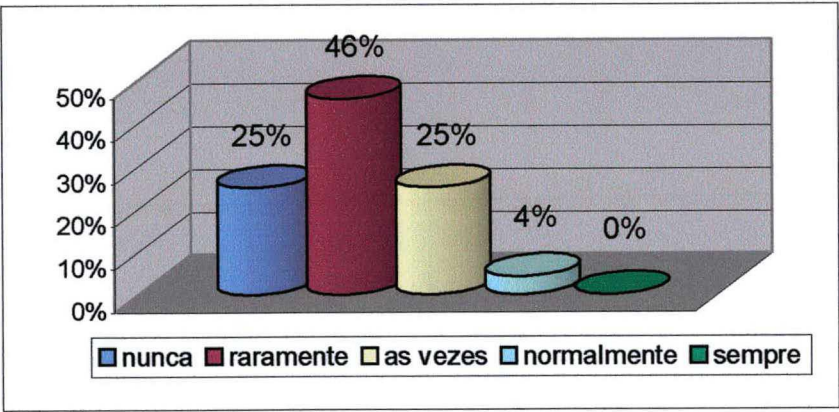
algumas pessoas acham que o trabalho interfere, às vezes, na sua vida privada – 25% das respostas; e os outros acham que normalmente interfere – 4% das respostas.

Tabela 7.3.3: Interferência do trabalho na vida privada.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
nunca	6	25%
raramente	11	46%
as vezes	6	25%
normalmente	1	4%
sempre	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Tabela 7.3.3: Interferência do trabalho na vida privada.



Fonte: Dados Primários

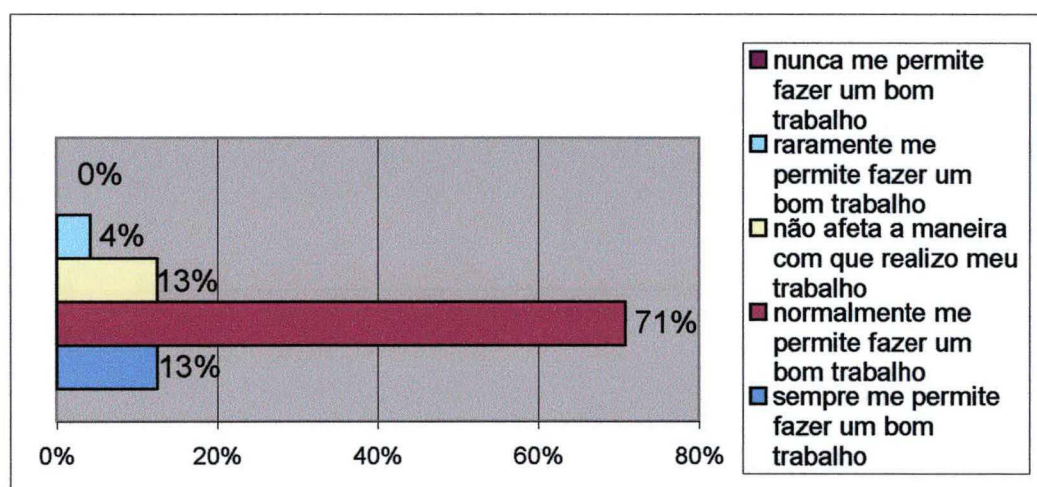
A quantidade de trabalho que os funcionários tem para realizar pode interferir ou não no desempenho de suas funções. Quando questionados sobre isso, 71% dos entrevistados afirmam que sua quantidade de trabalho normalmente lhes permite fazer um bom trabalho; 13% dizem que sempre lhes permite fazer um bom trabalho, empatado com outros 13% que asseguram que não afeta na maneira que realizam seu trabalho. Sob um outro ponto de vista, 4% dos respondentes acham que a quantidade de trabalho que realizam raramente lhes permite fazer um bom trabalho.

Tabela 7.3.4: Quantidade de trabalho a realizar x realização do trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
sempre me permite fazer um bom trabalho	3	13%
normalmente me permite fazer um bom trabalho	17	71%
não afeta a maneira com que realizo meu trabalho	3	13%
raramente me permite fazer um bom trabalho	1	4%
nunca me permite fazer um bom trabalho	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Tabela 7.3.4: Quantidade de trabalho a realizar x realização do trabalho.



Fonte: Dados Primários

Com base nas respostas obtidas, pode-se concluir que a maioria dos trabalhadores entrevistados gostam do seu horário de trabalho, alguns acham que a carga de trabalho algumas vezes é pesada, enquanto outros acham raramente pesada.

Esta divergência de opiniões, já foi explicada, mas vale relembrar: acontece porque neste grupo de entrevistados existem aqueles que trabalham nos shoppings, no comércio do centro da cidade, e no escritório. São quatro locais de trabalho diferentes, e apesar de serem administrados da mesma forma, possuem atividades diferentes a ser realizadas, com horários diferentes a ser cumprido. Sob esta mesma ótica, pode-se perceber que as respostas quanto ao trabalho interferir na vida privada e a quantidade de trabalho que tem para fazer estão bem espaçadas.

Contudo, a maioria dos funcionários relata que o trabalho que realizam não interfere nas suas vidas privadas e que a quantidade de trabalho que realizam normalmente lhes permite ter um bom desempenho.

7.4 Trabalho em Equipe

A seção seguinte deste trabalho visa analisar o trabalho em equipe, sob a percepção dos funcionários da Git's Jóias. Esta análise se dará tendo por base questionamentos sobre relacionamento da equipe; como os colegas de trabalho desempenham suas funções e como isso afeta cada empregado; a influência que eles recebem das pessoas com quem trabalham, e uma avaliação da equipe de trabalho.

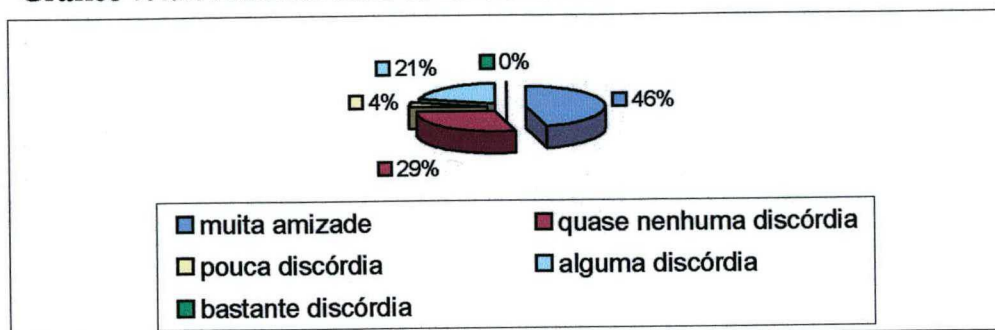
Em um primeiro momento, vamos analisar a questão da amizade da equipe. A maioria dos entrevistados, 46%, afirma que entre os funcionários da Git's existe muita amizade, seguido de 29% das respostas que acreditam não ter quase nenhuma discórdia. Sendo assim, pode-se concluir que para 75% dos entrevistados existe um bom relacionamento entre os funcionários. Mas vale ressaltar, que por outro lado, 25% dos entrevistados afirmam existir pouca discórdia (4%) ou alguma discórdia (4%).

Tabela 7.4.1: Amizade entre os funcionários.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muita amizade	11	46%
quase nenhuma discórdia	7	29%
pouca discórdia	1	4%
alguma discórdia	5	21%
bastante discórdia	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.4.1: Amizade entre os funcionários.



Fonte: Dados Primários

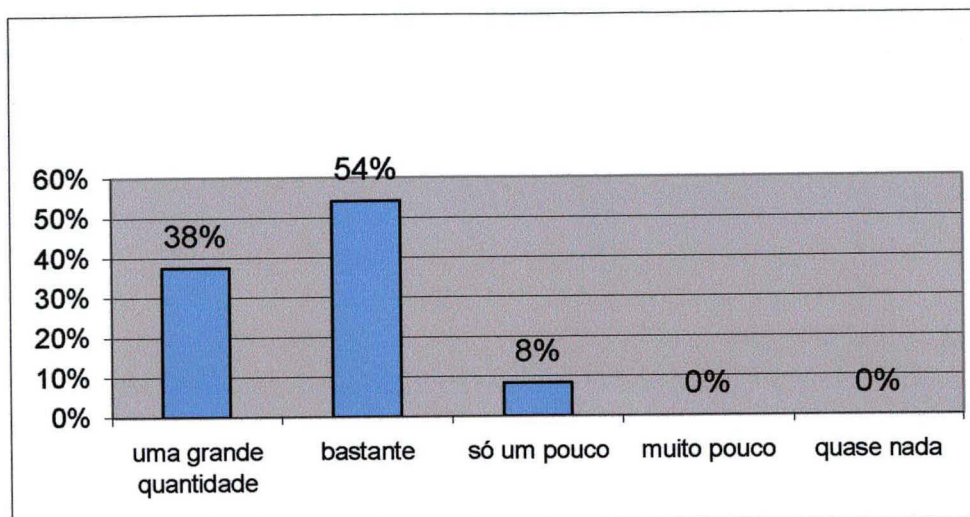
Na seqüência os entrevistados foram questionados sobre o quanto contribui para o sucesso da empresa a maneira com que os companheiros de trabalho desempenham suas funções. A maioria das respostas foram positivas, ou seja, 92% dos entrevistados acham que seus colegas contribuem para o sucesso da empresa. Entre eles, 38% acham que contribuem uma grande quantidade e 54% bastante. Outros 8% acham que seus companheiros contribuem só um pouco para o sucesso da empresa. Nota-se que não houve respostas negativas – muito pouco e quase nada; o que enfatiza mais ainda as respostas positivas.

Tabela 7.4.2: Sucesso da empresa x maneira com que os companheiros desempenham suas funções.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
uma grande quantidade	9	38%
bastante	13	54%
só um pouco	2	8%
muito pouco	0	0%
quase nada	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.4.2: Sucesso da empresa x maneira com que os companheiros desempenham suas funções.



Fonte: Dados Primários.

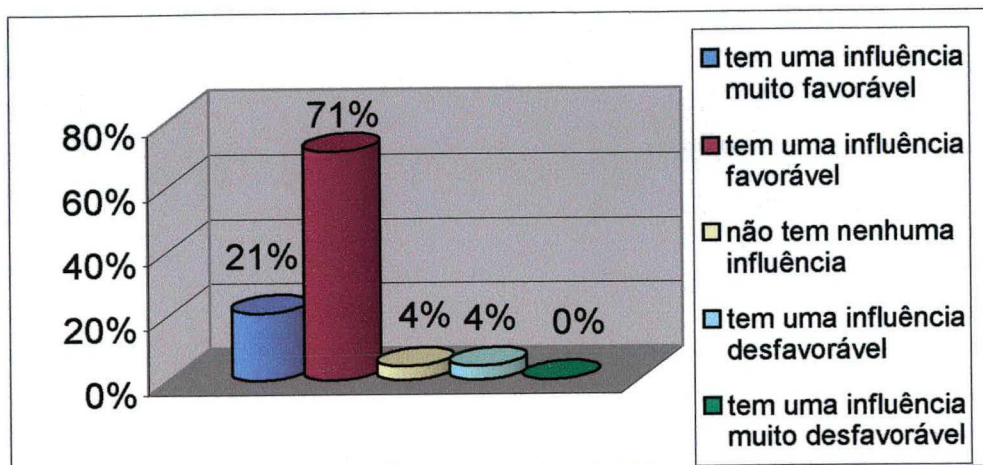
Quando perguntados sobre a influência que tem as pessoas que trabalham sob suas atitudes no trabalho, a maioria, 92% dos entrevistados, acham que tem uma boa influência. Entre estes, pode-se distinguir os que acham que tem uma influência muito favorável, com 21% das respostas, e os que acham que tem uma influência favorável, 71% das respostas. Por outro lado, 4% dos entrevistados dizem não ter nenhuma influência em suas atitudes no trabalho, e outros 4% dizem ter uma influência desfavorável.

Tabela 7.4.3: Influência dos outros trabalhadores sob as atitudes no trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
tem uma influência muito favorável	5	21%
tem uma influência favorável	17	71%
não tem nenhuma influência	1	4%
tem uma influência desfavorável	1	4%
tem uma influência muito desfavorável	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.4.3: Influência dos outros trabalhadores sob as atitudes no trabalho.



Fonte: Dados Primários.

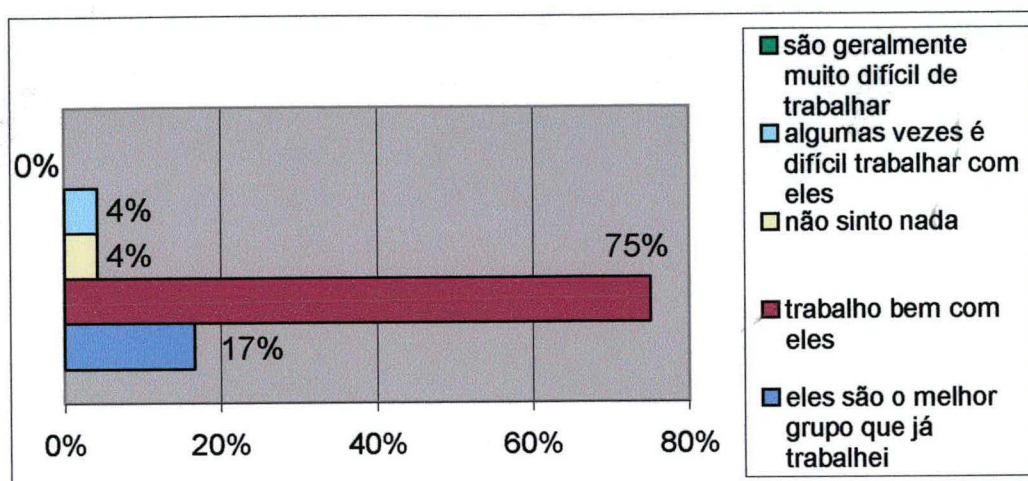
A última parte desta seção procura identificar o relacionamento dos funcionários dentro do grupo de trabalho.

Tabela 7.4.4: relacionamento dos funcionários dentro do grupo de trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
eles são o melhor grupo que já trabalhei	4	17%
trabalho bem com eles	18	75%
não sinto nada	1	4%
algumas vezes é difícil trabalhar com eles	1	4%
são geralmente muito difícil de trabalhar	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.4.4: relacionamento dos funcionários dentro do grupo de trabalho.



Fonte: Dados Primários.

Na percepção dos trabalhadores, 75% dos entrevistados acreditam que trabalham bem com os outros funcionários, seguidos de 13% que acham que a sua equipe de trabalho é a melhor que já trabalharam.

Desta forma, 92% dos entrevistados gostam da sua equipe de trabalho. O restante, 4% não sentem nada a respeito, e os outros 4% acham que algumas vezes é difícil de trabalhar com eles.

Nas entrevistas, de um modo geral, observa-se que existe um pensamento de trabalho em equipe. A maioria dos entrevistados descreve que entre os funcionários da empresa existe amizade, apesar de se notar presente o fato de haver alguma discórdia também.

Descrevem também, na sua maioria, que se relacionam bem com os outros empregados que trabalham; e que este bom relacionamento influencia de uma forma favorável no desempenho de suas funções. E ainda, que a maneira que os seus companheiros realizam seus trabalhos contribui bastante para o sucesso da empresa.

7.5 Compromisso com a Organização

Será apresentada, nesta seção, a análise do compromisso que os participantes da pesquisa tem com a organização para a qual trabalham. Para chegar a tal conclusão a análise irá se basear em questões norteadoras a respeito de como o funcionário se sente ao dizer que trabalha para tal organização, a maneira como este descreve a organização, a maneira como percebe que a empresa trata os seus funcionários, o estímulo que tem ao trabalhar na empresa, e, por fim, quanta preocupação a organização demonstra por seus funcionários.

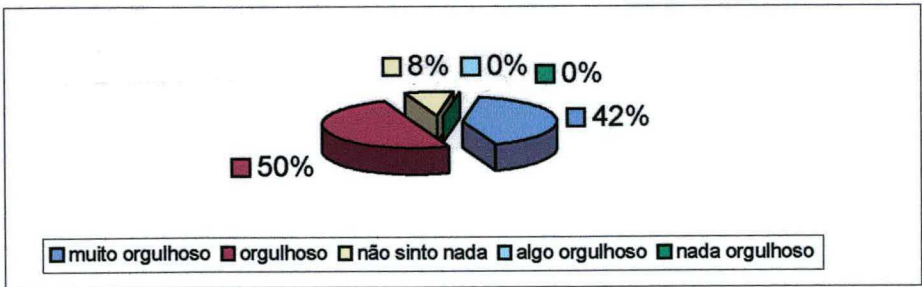
Ao serem perguntados sobre como se sentem ao dizer que trabalham para as lojas Git's Jóias, a maioria dos entrevistados disse estar de alguma forma orgulhosa. Mais especificamente 42% dos entrevistados responderam que se sentem muito orgulhosos e 50% apenas orgulhosos. O restante, 8% dos entrevistados, disseram que não sentem nada a respeito. Vale notar que não houve respostas negativas, ou seja, entre os entrevistados não há ninguém que se não se sinta orgulhoso de trabalhar para a Git's.

Tabela 7.5.1: Sentimento ao dizer que trabalha para a empresa.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito orgulhoso	10	42%
orgulhoso	12	50%
não sinto nada	2	8%
algo orgulhoso	0	0%
nada orgulhoso	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.5.1: Sentimento ao dizer que trabalha para a empresa.



Fonte: Dados Primários

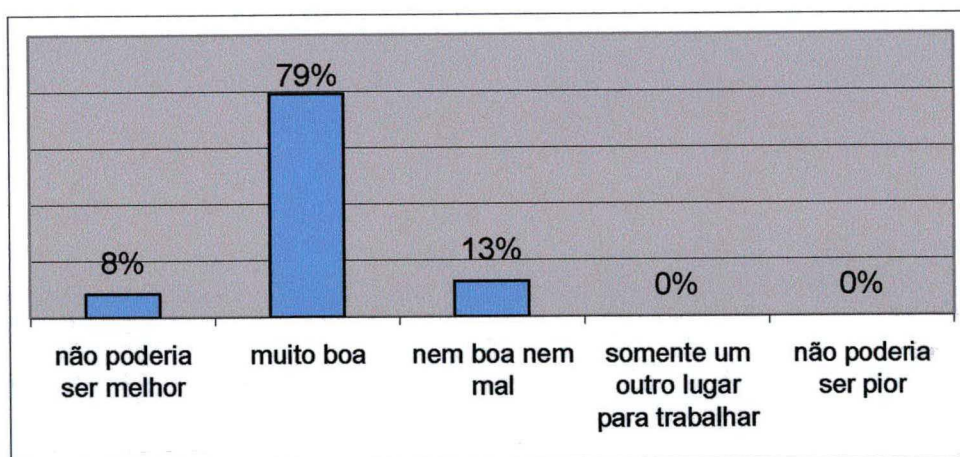
Quando estimulados a descrever como a organização pela ótica de um funcionário, 79% dos respondentes concluíram que esta é muito boa, e 8% dizem que não poderia ser melhor, somando 77% das respostas. Por outro lado, existe 13% de respondentes que se colocaram no ponto nulo da resposta, ou seja, constataram que a empresa não é nem boa nem má com os seus funcionários. Nota-se novamente, que não houve respostas negativas, como: somente um outro lugar para se trabalhar, e, não poderia ser pior.

Tabela 7.5.2: Descrição da organização sendo um empregado.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
não poderia ser melhor	2	8%
muito boa	19	79%
nem boa nem mal	3	13%
somente um outro lugar para trabalhar	0	0%
não poderia ser pior	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Tabela 7.5.2: Descrição da organização sendo um empregado.



Fonte: Dados Primários.

Segundo a experiência dos entrevistados, 71% sentem que a empresa trata seus funcionários muito bem, e 25% acreditam que a empresa trata seus funcionários moderadamente bem. Sendo assim, 96% dos pesquisados concluem que a organização trata

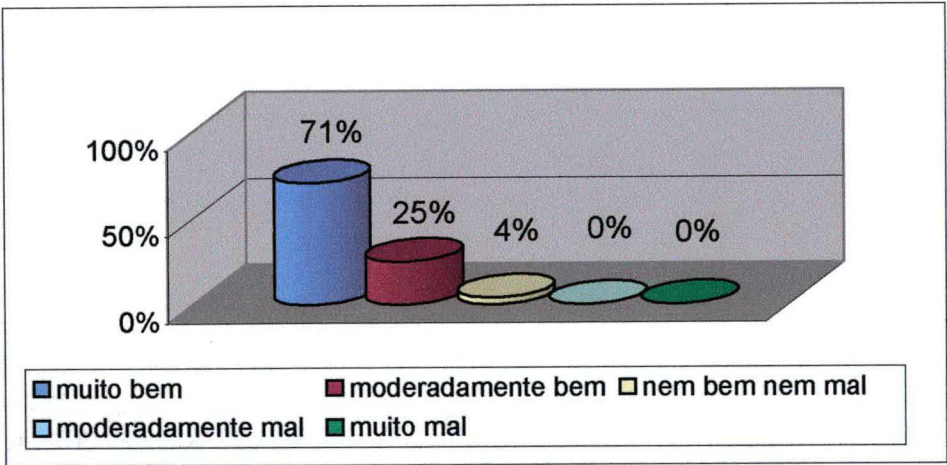
de alguma forma bem os seus funcionários. Apenas 4% dos entrevistados, que em números absolutos resultaria em apenas um respondente, colocaram-se no ponto nulo da questão, ou seja, nem bem nem mal. E mais uma vez não houve respostas negativas para a pergunta - moderadamente mal e muito mal.

Tabela 7.5.3: Como a organização trata seus funcionários.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito bem	17	71%
moderadamente bem	6	25%
nem bem nem mal	1	4%
moderadamente mal	0	0%
muito mal	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.5.3: Como a organização trata seus funcionários.



Fonte: Dados Primários.

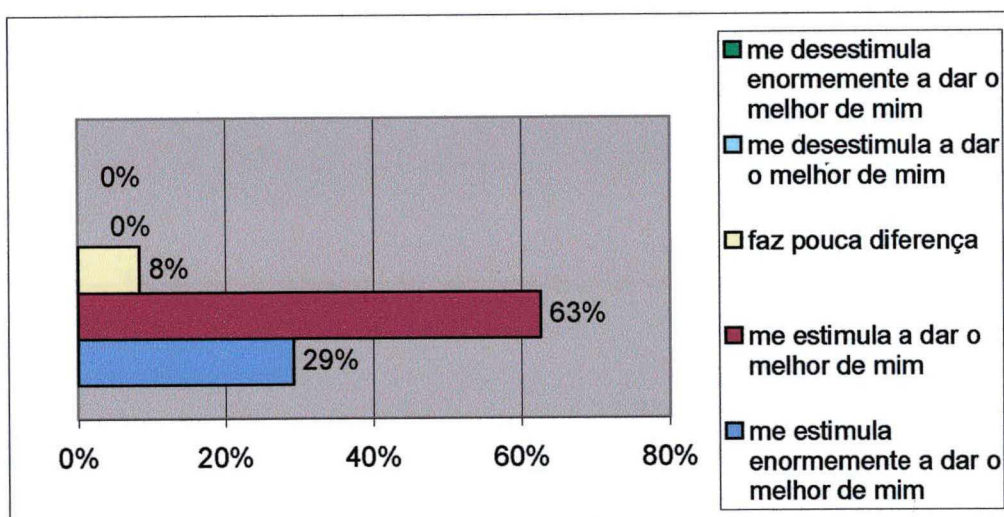
Para os entrevistados, existe algo na empresa que de uma forma ou de outra os estimula a dar o melhor de si. Pois se constata que para 29% dos respondentes existem alguns fatores que estimulam muito a dar o melhor de si, e para 63%, a maioria, existe algo que estimula a dar o seu melhor. O restante, 8% dos respondentes acreditam que faz pouca diferença trabalhar para esta empresa.

Tabela 7.5.4: Trabalhar para a empresa.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
me estimula enormemente a dar o melhor de mim	7	29%
me estimula a dar o melhor de mim	15	63%
faz pouca diferença	2	8%
me desestimula a dar o melhor de mim	0	0%
me desestimula enormemente a dar o melhor de mim	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.5.4: Trabalhar para a empresa.



Fonte: Dados Primários.

Na última questão sobre este assunto, quando os entrevistados são questionados sobre quanto que a organização para a qual trabalham demonstra preocupação pelos seus funcionários quando vai tomar decisões, a maioria respondeu que esta demonstra bastante, obtendo 79% das respostas. Em seguida, 13% das respostas obtiveram a resposta de que a empresa se preocupa só um pouco com seus funcionários, e 8% acreditam que esta se preocupa uma grande quantidade com seus funcionários.

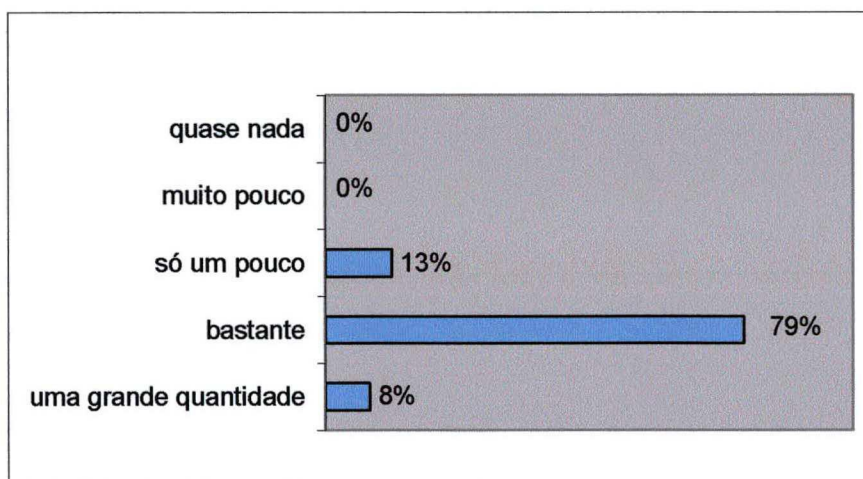
Mais uma vez não houve respostas apontando para o lado negativo, ou seja, dizendo que a organização se preocupa muito pouco ou quase nada com seus funcionários.

Tabela 7.5.5: Preocupação com os funcionários na tomada de decisão.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
uma grande quantidade	2	8%
bastante	19	79%
só um pouco	3	13%
muito pouco	0	0%
quase nada	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.5.5: Preocupação com os funcionários na tomada de decisão.



Fonte: Dados Primários.

Em síntese, os participantes da pesquisa se mostraram orgulhosos de dizer que trabalham para a loja Git's Jóias. Pois, no ponto de vista da maioria dos entrevistados, esta é uma empresa muito boa de se trabalhar, que trata seus funcionários muito bem e demonstra bastante preocupação com seus empregados quanto vai tomar alguma decisão importante. Provavelmente por isso, que os seus funcionários se sentem estimulados a dar o melhor de si para o futuro da empresa.

7.6 Futuro Profissional

Na seguinte seção, irá ser identificada e analisada, sob o ponto de vista dos funcionários, de que maneira se sentem quanto ao seu futuro profissional na empresa.

Para tal averiguação serão levadas em conta as questões referentes a trabalhar bastante para garantir um futuro profissional, a estabilidade no emprego, e a criação de carreira ou progressão na carreira profissional.

Ao analisar como os entrevistados vêem o seu futuro na organização, trabalhar bastante parece para a maioria deles (75%) ser muito útil. Para 8% parece apenas mais ou menos útil, e os 17% restantes não tem certeza a respeito.

Tabela 7.6.1: Trabalhar bastante.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito útil	18	75%
mais ou menos útil	2	8%
não estou seguro a respeito	4	17%
quase não vale a pena	0	0%
não vale a pena com certeza	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Tabela 7.6.1: Trabalhar bastante.



Fonte: Dados Primários

Quando perguntados sobre o quanto seguro ou estável se sentem no seu trabalho atual, a maioria diz se sentir seguro a respeito - com 58% das respostas. Porém, 29% dos

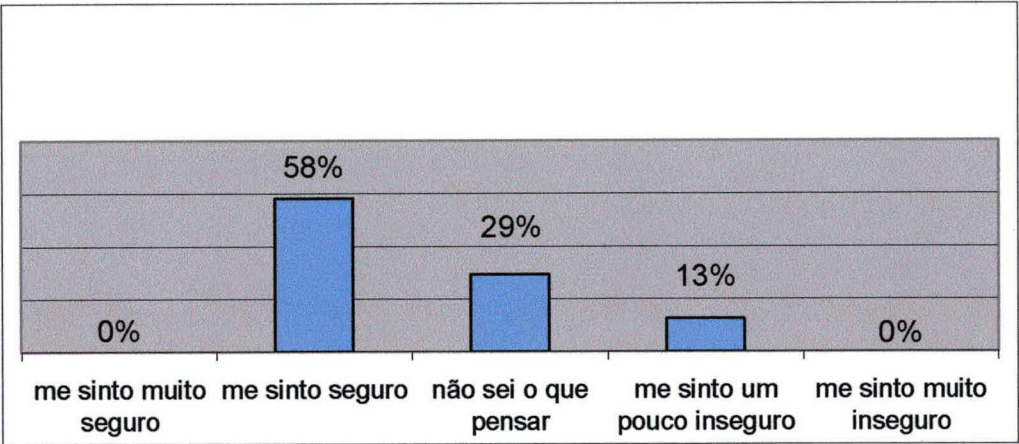
entrevistados responderam que não sabem o que pensar e 13% se sentem um pouco inseguro.

Tabela 7.6.2: Segurança e estabilidade no trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
me sinto muito seguro	0	0%
me sinto seguro	14	58%
não sei o que pensar	7	29%
me sinto um pouco inseguro	3	13%
me sinto muito inseguro	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.6.2: Segurança e estabilidade no trabalho.



Fonte: Dados Primários

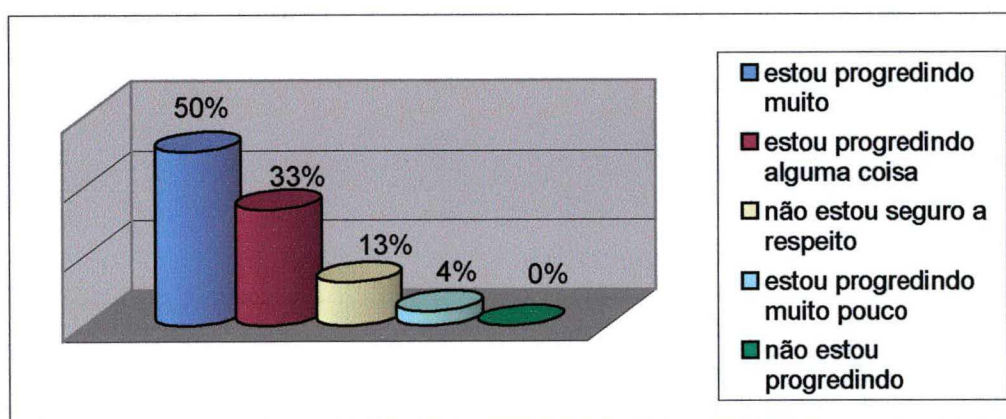
Na percepção da maioria dos trabalhadores, eles sentem que estão progredindo ou criando uma carreira profissional de empresa, 50% dos respondentes acham que estão progredindo muito e 33% estão progredindo alguma coisa. Porém, por outro lado, 29% dos pesquisados não sabem o que pensar e 13% se sentem um pouco inseguro.

Tabela 7.6.3: Carreira profissional.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
estou progredindo muito	12	50%
estou progredindo alguma coisa	8	33%
não estou seguro a respeito	3	13%
estou progredindo muito pouco	1	4%
não estou progredindo	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.6.3: Carreira profissional.



Fonte: Dados Primários

Sendo assim, pode-se concluir que os funcionários entrevistados se sentem seguros ou estáveis no emprego que têm. E estes acreditam que estão criando uma carreira profissional, por isso, trabalhar bastante parece muito útil para o futuro profissional na empresa.

7.7 Recompensas Financeiras

A próxima seção da análise dos resultados do questionário aplicado, tem como objetivo verificar sob a ótica dos funcionários as recompensas financeiras oferecidas pela empresa.

Para tal conclusão serão levadas em conta perguntas a respeito da quantidade de dinheiro que recebem, a comparação do seu salário com pessoas com trabalhos iguais ou similares em outras empresas, a influência que tem o dinheiro que ganham sobre as suas atitudes, o relacionamento entre custo de moradia e o pagamento recebido, a satisfação de suas necessidades, e a facilidade de compreensão do sistema de pagamento.

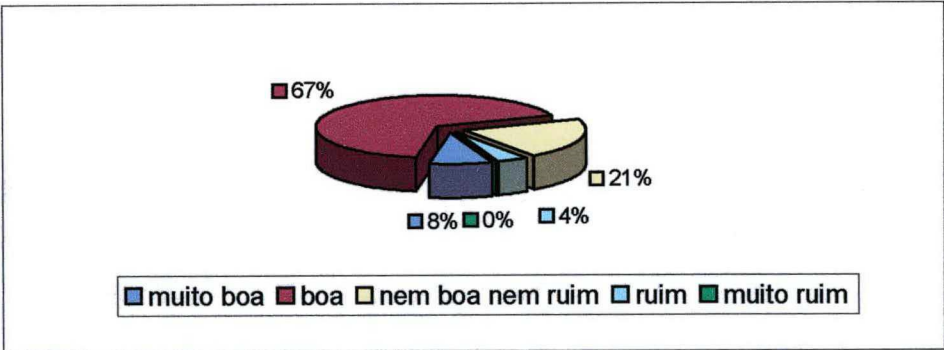
Para a realização da seguinte análise, vale lembrar que entre os entrevistados existe bastante diferença hierárquica, e, por consequência, existe também diferenças salariais. Logo, torna-se necessário levar em conta este aspecto no momento de tecer as conclusões.

Tabela 7.7.1: Quantidade de dinheiro recebida.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito boa	2	8%
boa	16	67%
nem boa nem ruim	5	21%
ruim	1	4%
muito ruim	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários

Gráfico 7.7.1: Quantidade de dinheiro recebida.



Fonte: Dados Primários

Num primeiro momento, os entrevistados são perguntados sobre a quantidade de dinheiro que recebem e o tipo de trabalho que fazem. Para a pequena parcela de 8% dos respondentes seu salário é muito bom, para a maioria, 67% dos pesquisados, o salário é

bom, para 21% a quantidade de dinheiro que recebem não é nem boa nem ruim, e para o restante, 4% dos pesquisados, é ruim.

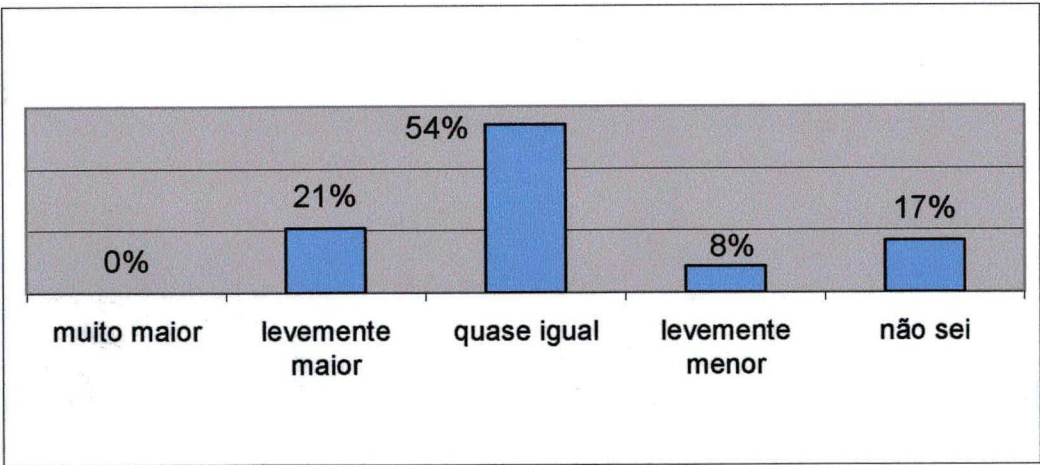
Ao comparar seu salário com o de outras pessoas com trabalhos similares em outras organizações, constata-se que 21% dos entrevistados têm salários levemente maior que os trabalhadores em cargos similares; 54%, a maioria, tem salários quase igual; 8% tem salários levemente menor; e 17% não sabem o que pensar, pois não têm base de comparação.

Tabela 7.7.2: Comparação do salário com trabalhos similares outras empresas.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito maior	0	0%
levemente maior	5	21%
quase igual	13	54%
levemente menor	2	8%
não sei	4	17%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.7.2: Comparação do salário com trabalhos similares outras empresas.



Fonte: Dados Primários.

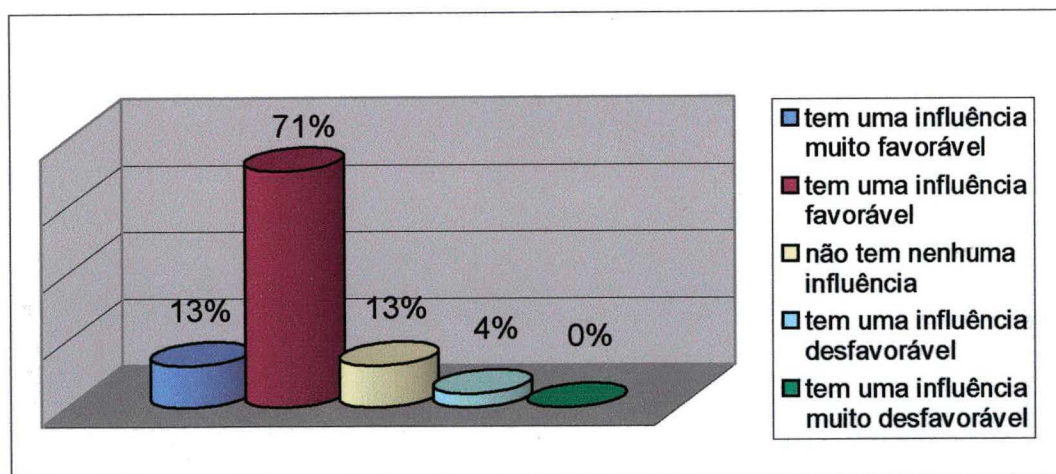
Quando perguntados sobre a influência que tem a quantidade de dinheiro que recebem sobre a maneira que exercem seus trabalhos, pôde-se verificar que 84% dos respondentes afirmaram que de alguma forma tem uma influência favorável. Uma vez que 13% dos entrevistados afirmaram que tem uma influência muito favorável, e 71% afirmaram que tem apenas uma influencia favorável. Por outro lado, 13% dos pesquisados dizem que o seu salário não tem nenhuma influência no seu desempenho, e 4% afirma que tem uma influência desfavorável.

Tabela 7.7.3: Quantidade de dinheiro x trabalho a realizar.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
tem uma influência muito favorável	3	13%
tem uma influência favorável	17	71%
não tem nenhuma influência	3	13%
tem uma influência desfavorável	1	4%
tem uma influência muito desfavorável	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.7.3: Quantidade de dinheiro x trabalho a realizar.



Fonte: Dados Primários.

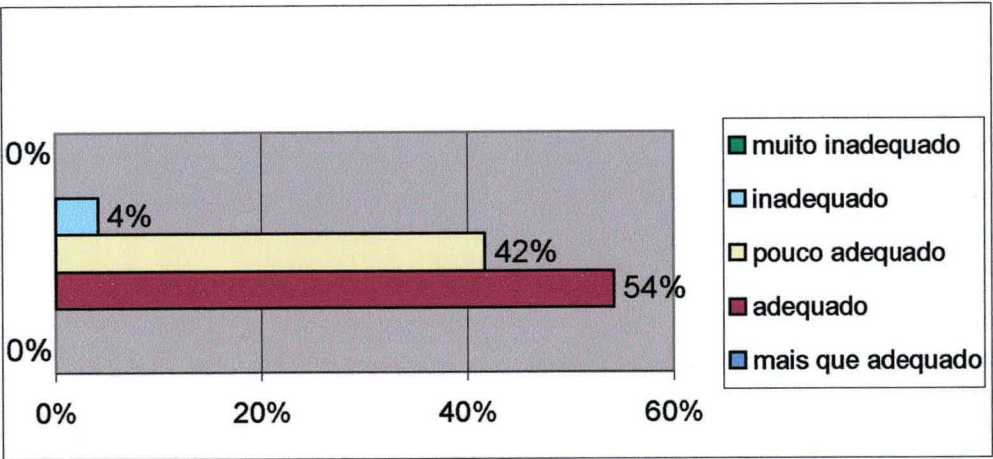
Para a maioria dos funcionários, 54% dos entrevistados, o salário que recebem esta adequado ao custo de moradia da área em que residem. Porém para um outro grupo bem próximo, com 42% das respostas, o seu pagamento é pouco adequado ao seu custo de moradia, e para um outro grupo, 4% dos entrevistados, o seu salário é inadequado.

Tabela 7.7.4: Custo de moradia x pagamento.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
mais que adequado	0	0%
adequado	13	54%
pouco adequado	10	42%
inadequado	1	4%
muito inadequado	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.7.4: Custo de moradia x pagamento.



Fonte: Dados Primários.

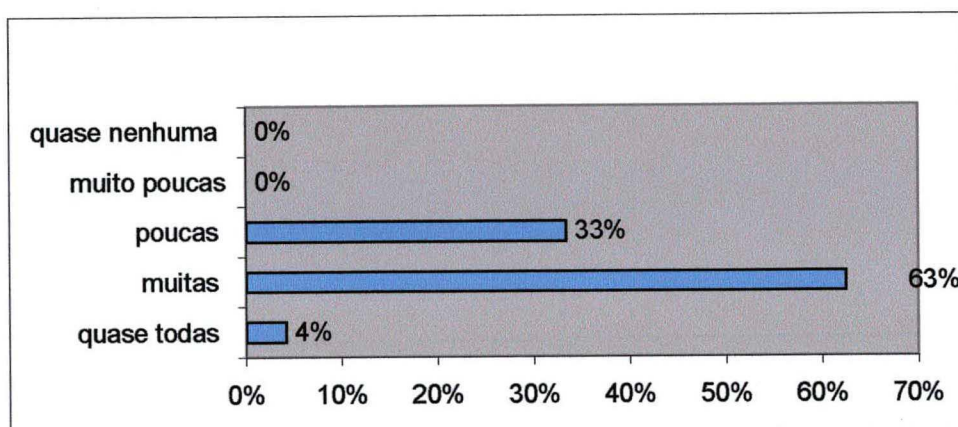
No tocante à realização das necessidades, para 4% dos entrevistados quase todas as suas necessidades são realizadas com o pagamento e benefícios que recebem. Para a maioria, 63% muitas de suas necessidades são satisfeitas, porém não são todas. Existe porém um outro grupo, com 33% das respostas que acredita que poucas de suas necessidades são satisfeitas com seu salário.

Tabela 7.7.5: Realização das necessidades com os pagamentos.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
quase todas	1	4%
muitas	15	63%
poucas	8	33%
muito poucas	0	0%
quase nenhuma	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.7.5: Realização das necessidades com os pagamentos.



Fonte: Dados Primários.

De acordo com os relatos, a maioria dos entrevistados concorda com a facilidade da compreensão do sistema de pagamento efetuado pela empresa. Tal afirmação pode ser feita através da verificação de que 38% dos pesquisados concordam plenamente com esta afirmação, e 46% apenas concordam.

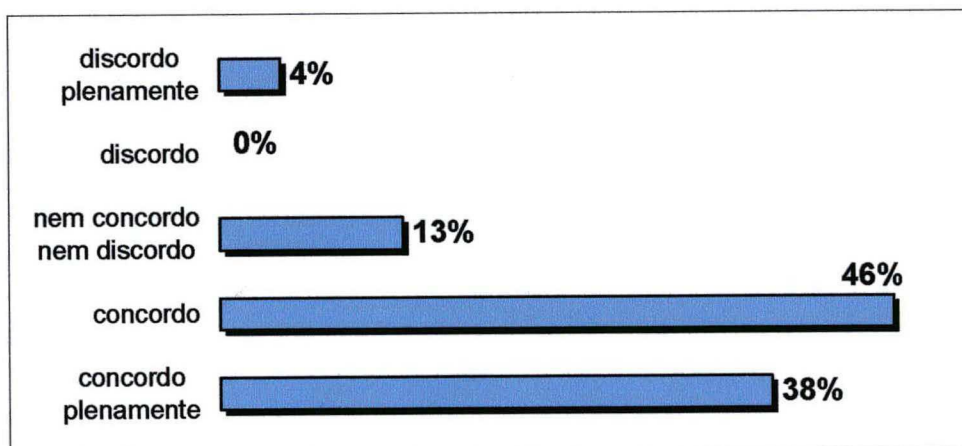
Porém, 13% dos entrevistados não têm opinião formada sobre o assunto, pois não concordam nem discordam. E uma outra vertente dos entrevistados, 4%, discorda plenamente da afirmação feita, ou seja, não consideram fácil a compreensão sobre a forma de pagamento que recebem.

Tabela 7.7.6: Clareza para compreender o sistema de pagamento.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
concordo plenamente	9	38%
concordo	11	46%
nem concordo nem discordo	3	13%
discordo	0	0%
discordo plenamente	1	4%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.7.6: Clareza para compreender o sistema de pagamento.



Fonte: Dados Primários.

Com estas informações em mãos, pode-se concluir que os funcionários consideram bom o salário que recebem, e que com este conseguem satisfazer muitas de suas necessidades. Para alguns o salário é adequado ao custo de moradia, para outros é pouco adequado.

A quantidade de dinheiro que recebem é igual ou similar a funcionários de outras empresas que exercem a mesma função que eles, por isso tem uma influência favorável sobre a maneira que exercem seu trabalho. E, finalmente, acham fácil de compreender o sistema de pagamento exercido pela loja.

7.8 Ambiente de Trabalho

Torna-se necessário, para a compreensão da seguinte seção que tratará sobre o ambiente de trabalho, que se conheça as premissas que devem ser levadas em consideração para tal análise. Estas são: quantidade de espaço disponível, limpeza, iluminação, temperatura, equipamentos e materiais.

Com tais informações em mãos, o objetivo desta seção será o de analisar o ambiente físico de trabalho, sob a ótica dos trabalhadores. E para tal constatação será levado em conta a maneira como cada respondente se sente em relação as condições de trabalho, a influência que estas tem sobre o seu trabalho, o orgulho que cada um sente com a aparência do local de trabalho, e a satisfação com os seus uniformes.

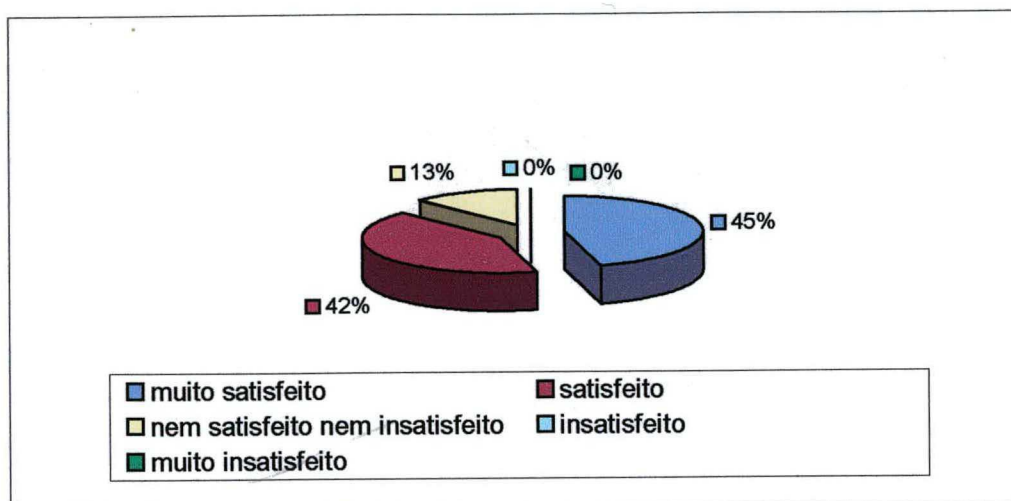
Quando perguntados como se sentem em seu trabalho no que se refere as condições do ambiente físico, 88% dos entrevistados respondeu estar de alguma forma satisfeito. Destes 46% estão muito satisfeitos e 42% estão satisfeitos. Apenas 13% dos entrevistados se colocaram no ponto nulo da questão, ou seja, não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos. Vale ressaltar que não houve respostas negativas para tal pergunta – tipo: insatisfeito ou muito insatisfeito.

Tabela 7.8.1: Condições do ambiente físico de trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito satisfeito	11	46%
satisfeito	10	42%
nem satisfeito nem insatisfeito	3	13%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.8.1: Condições do ambiente físico de trabalho.



Fonte: Dados Primários.

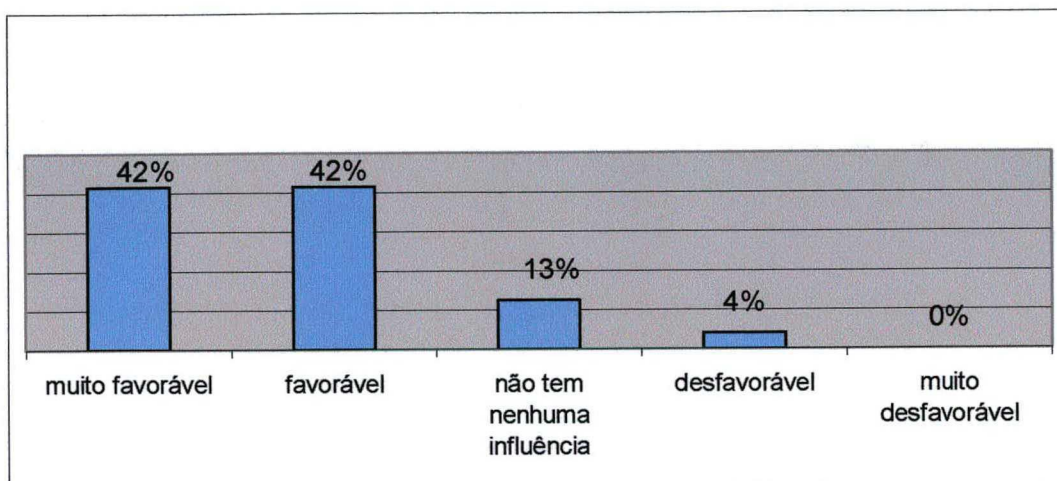
Com base nas respostas obtidas a respeito da influência que tem as condições físicas do local de trabalho na realização do seu trabalho, pode-se concluir que para a maioria dos entrevistados, 84% das respostas, tem uma influência muito favorável (42%) ou apenas favorável (42%). Para um outro grupo de entrevistados (13%) não tem nenhuma influência, ou ainda, tem uma influência muito desfavorável (4%).

Tabela 7.8.2: Condições físicas do local de trabalho x realização do trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito favorável	10	42%
favorável	10	42%
não tem nenhuma influência	3	13%
desfavorável	1	4%
muito desfavorável	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.8.2: Condições físicas do local de trabalho x realização do trabalho.



Fonte: Dados Primários.

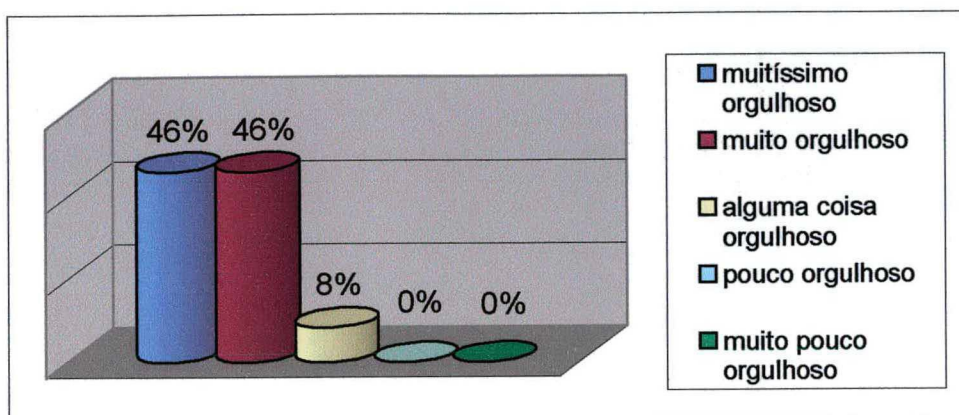
Ao serem perguntados sobre o quão orgulhosos se sentem com a aparência do seu local de trabalho, a resposta foi concentrada no muitíssimo orgulhoso (46%) e muito orgulhoso (46%). E para um outro grupo, alguma coisa orgulhoso (8%).

Tabela 7.8.3: Orgulho com a aparência do local de trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muitíssimo orgulhoso	11	46%
muito orgulhoso	11	46%
alguma coisa orgulhoso	2	8%
pouco orgulhoso	0	0%
muito pouco orgulhoso	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.8.3: Orgulho com a aparência do local de trabalho.



Fonte: Dados Primários.

Tal verificação pode ser compreendida a partir do conhecimento das seguintes informações: a loja do Beiramar Shopping foi recém reformada, e esta reforma compreendeu não somente os móveis, mas também a delimitação de ambientes dentro da loja. A loja do Shopping Itaguaçu foi inaugurada no final do ano de 2001, com um design novo e moderno. E a loja do centro foi inaugurada há apenas 3 anos.

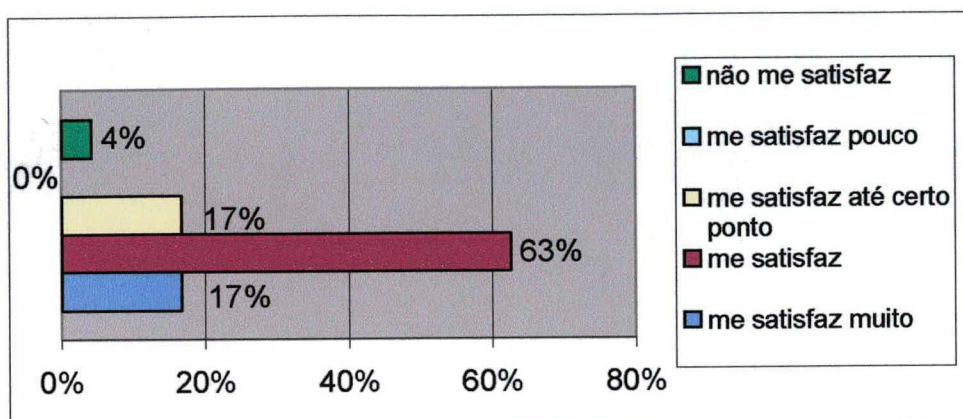
Todos os funcionários das lojas Git's usam uniformes, que são trocados uma vez por ano. Não é demais ressaltar a não necessidade de se usar uniforme por aqueles que trabalham no escritório.

Tabela 7.8.4: Satisfação com os uniformes.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
me satisfaz muito	4	17%
me satisfaz	15	63%
me satisfaz até certo ponto	4	17%
me satisfaz pouco	0	0%
não me satisfaz	1	4%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.8.4: Satisfação com os uniformes.



Fonte: Dados Primários.

Pelos resultados é possível perceber que para a maioria dos funcionários, 63%, os uniformes satisfazem suas necessidades. Para 17% dos entrevistados, os uniformes satisfazem muito suas necessidades, e para outros 17%, satisfazem até certo ponto. Porém, para 4% dos entrevistados, ou seja, em números absolutos, apenas um entrevistado, afirma que o uniforme não lhe satisfaz.

Diante do exposto, pode-se concluir que, os funcionários da Git's Jóias estão satisfeitos com o seu ambiente físico de trabalho, e orgulhosos da aparência do mesmo. Isto se reflete de uma maneira positiva na realização de suas atribuições. Acrescenta-se apenas, para encerrar o tratamento deste assunto, o fato dos pesquisados estarem satisfeitos com os seus uniformes.

7.9 Treinamento e Seleção

A última seção deste trabalho tem como objetivo caracterizar a satisfação dos funcionários em relação aos treinamentos e orientações que recebem, baseados na descrição, qualificação e valor que estas tem para os empregados.

É inegável que dar orientação e treinamento para os funcionários é muito importante, principalmente para os novos. E é isto que a pesquisa aponta com 83% das respostas. Entre este percentual, 50% das respostas relatam ser muito útil dar orientações

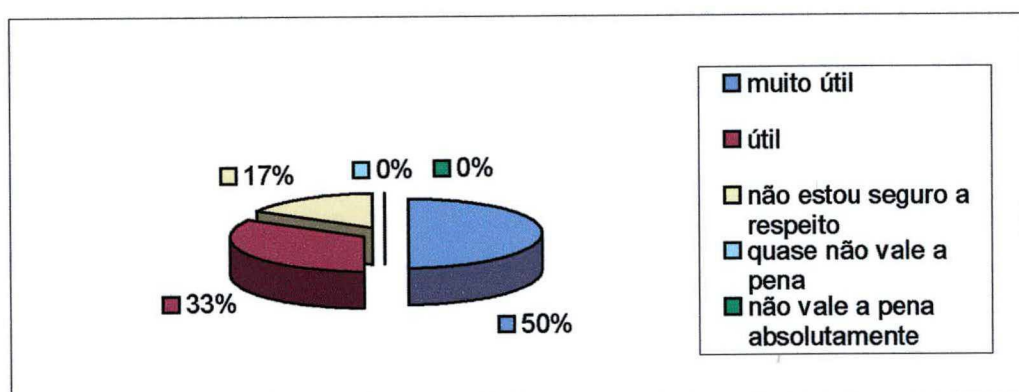
aos novos empregados, e 33% acham que é apenas útil. Contudo, 17% dos pesquisados admitem não estar seguros a respeito da indagação.

Tabela 7.9.1: Orientações dos empregados novos.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito útil	12	50%
útil	8	33%
não estou seguro a respeito	4	17%
quase não vale a pena	0	0%
não vale a pena absolutamente	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.9.1: Orientações dos empregados novos.



Fonte: Dados Primários.

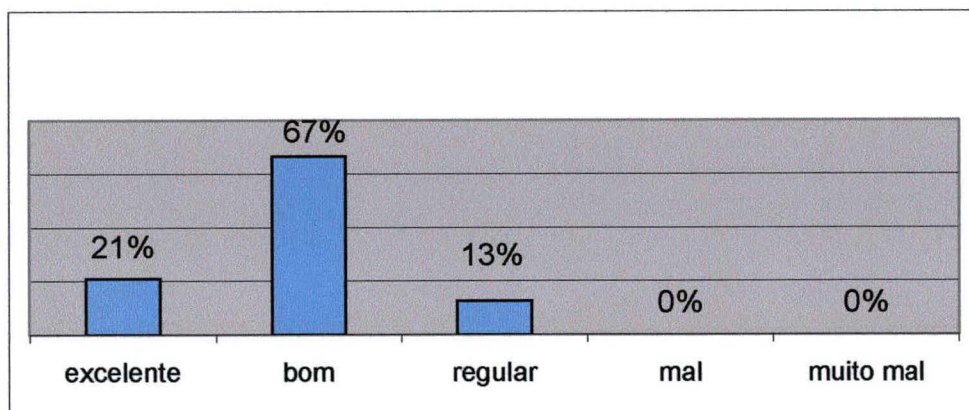
Segundo a percepção dos funcionários, o treinamento que recebem é considerado excelente para 21% deles, sendo que 67% julga ser bom, e apenas 13% acha regular. Convém ressaltar que não houve respostas do tipo mal ou muito mal.

Tabela 7.9.2: Treinamento que recebe para a realização de seu trabalho.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
excelente	5	21%
bom	16	67%
regular	3	13%
mal	0	0%
muito mal	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.9.2: Treinamento que recebe para a realização de seu trabalho.



Fonte: Dados Primários.

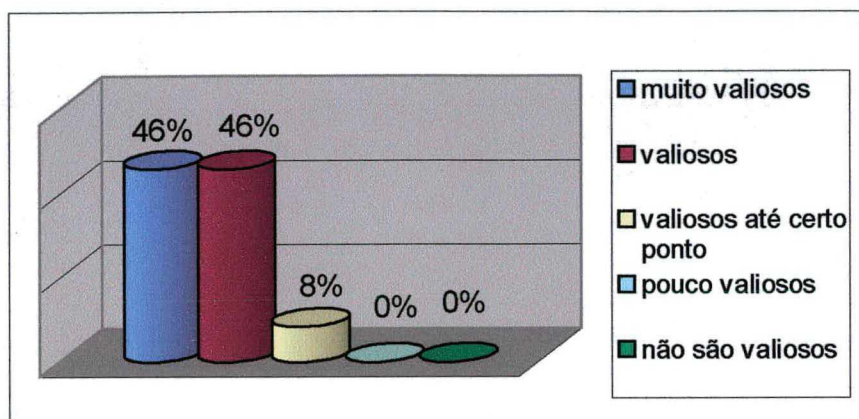
Por fim, 46% dos empregados julgam muito valiosos ou apenas valioso os programas internos de treinamento. Destaca-se ainda um terceiro grupo, que julga que estes treinamentos são valiosos até certo ponto (8%). Cabe lembrar que não houve respostas negativas - pouco valiosos ou não valiosos.

Tabela 7.9.3: Valor dos programas internos de treinamento.

Respostas	Valores Absolutos	Valores Relativos
muito valiosos	11	46%
valiosos	11	46%
valiosos até certo ponto	2	8%
pouco valiosos	0	0%
não são valiosos	0	0%
	24	100%

Fonte: Dados Primários.

Gráfico 7.9.3: Valor dos programas internos de treinamento.



Fonte: Dados Primários.

De um modo geral, nas entrevistas, observou-se que o treinamento é muito útil tanto para os novos empregados, quanto para os mais experientes, pois todos acreditam ser muito valioso ou valioso participar de programas internos de treinamento, que são qualificados como bons.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos numa sociedade altamente competitiva, e a qualidade dos produtos e serviços têm grande influência na sobrevivência da organização no mercado que atua. E ainda, as organizações podem obter sucesso ou fracasso de acordo com o desempenho das pessoas que nela trabalham. Sabendo disto, tornou-se importante caracterizar a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos trabalhadores da loja Git's, a fim de humanizar as relações de trabalho, no sentido de conciliar os interesses dos trabalhadores e da organização.

A pesquisa de qualidade de vida no trabalho enfocou os seguintes tópicos: liderança e supervisão, envolvimento no trabalho, exigências do trabalho, trabalho em equipe, compromisso com a organização, futuro profissional, recompensas financeiras, ambiente de trabalho, e por fim, treinamento e orientação.

Com o objetivo de melhor visualizar e orientar as conclusões, foram elaboradas tabelas que indicam o grau de satisfação dos funcionários de acordo com suas respostas. Para as respostas positivas atribuiu-se satisfação e para as respostas negativas, insatisfação.

8.1 Liderança e Supervisão

A tabela abaixo reflete as conclusões obtidas a partir dos dados coletados na pesquisa de campo, que se ativeram em medir a satisfação dos funcionários da Git's, procurando descrever o relacionamento entre os funcionários da loja e seus supervisores ou direção.

Para tal constatação foram levadas em conta as seguintes premissas: os sentimentos em relação ao tipo de liderança que recebe; a maneira como os funcionários são tratados pelos supervisores; a contribuição dos supervisores para o sucesso da empresa; o estímulo que os supervisores exercem sobre os subordinados; a liberdade de expressão de cada entrevistado; a tomada de decisão por iniciativa própria; e uma análise das características de cada liderança.

Tabela 8.1: Nível de satisfação dos funcionários referente a liderança e supervisão.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Como se sente em relação a supervisão	Frequência que faria um melhor trabalho se não fosse a sua liderança	Contribuição dos supervisores no sucesso da equipe	Estímulo da supervisão que recebe	Liberdade para expressar opinião	Liberdade para tomar ações por iniciativa própria
Muito satisfeitos	25%	21%	29%	17%	17%	4%
Satisfeitos	71%	54%	67%	75%	58%	33%
Nulos	4%	13%	4%	8%	21%	46%
Insatisfeitos	0%	8%	0%	0%	4%	8%
Muito insatisfeitos	0%	4%	0%	0%	0%	8%

Fonte: Dados Primários

Com base nesta tabela 8.1, observa-se que os funcionários da Git's estão satisfeitos e estimulados com a liderança e supervisão que recebem. Esta supervisão lhes proporciona realizar um bom trabalho, uma vez que estimula seus funcionários a dar o melhor de si, através da liberdade para expressar opiniões e sentimentos.

Mas, por outro lado, não se sentem nem satisfeitos nem insatisfeitos, ou seja, não têm opinião quanto a liberdade para tomar ações por iniciativa própria. Provavelmente tal questão concentrou-se no ponto nulo, porque entre os pesquisados existiam alguns níveis hierárquicos, e a maioria dos pesquisados eram consultores de vendas ou auxiliares. Estes, por sua vez, não possuem liberdade para tomar ações e decisões sozinhos.

Ter afinidade e bom relacionamento com os líderes e superiores é importante para a satisfação no trabalho. O sucesso da empresa não depende mais apenas do aumento da produtividade e maiores ganhos, mas também do comportamento do indivíduo e da sua satisfação com o contexto (RODRIGUES, 1994).

Segundo MC GREGOR (*apud* CHIAVENATO, 1993; RODRIGUES, 1994) os funcionários não aceitam mais ser tratados a luz da “teoria X” que predominava nos séculos passados, pela qual o homem era tratado como preguiçoso por natureza, avesso ao trabalho, precisando, assim, ser coagido e controlado por uma liderança dura e rígida para que realizasse seu trabalho.

O funcionário de hoje em dia se adapta muito mais com a forma moderna de administrar apresentada por MC GREGOR (*apud* CHIAVENATO, 1993: RODRIGUES, 1994) como sendo a “teoria Y”, em que o homem se sente satisfeito ao trabalhar, pois tem motivação e liberdade para desenvolver seus potenciais, considerando desta forma, o trabalho como algo que gosta de fazer.

8.2 Envolvimento no Trabalho

Com base na tabela 8.2, e nas premissas de análise desta questão, pode-se concluir que os funcionários da loja estão muito satisfeitos com seu trabalho. Defendem que realizam um trabalho que gostam e por isso o realizam com verdadeiro entusiasmo, identificando quando realizam um bom trabalho ou não, e ainda, quando realizam algo de útil ao final do dia. Para FERNANDES (1996) o homem realiza seu trabalho com empenho e dedicação quando o considera algo que gosta de fazer, como se fosse uma diversão.

Tabela 8.2: Nível de satisfação dos funcionários referente as envolvimento no trabalho.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Entusiasmo para realizar o trabalho	Realiza o tipo de trabalho que gosta	Realizou algo de útil ao final do dia	Seu trabalho é importante para o sucesso da organização	Sabe quando esta realizando um bom trabalho	Se preocupa com o sucesso da organização	Esta sobre- qualificado para o trabalho
Muito satisfeitos	71%	75%	46%	79%	50%	96%	0%
Satisfeitos	29%	21%	42%	13%	38%	4%	0%
Nulos	0%	4%	13%	8%	13%	0%	13%
Insatisfeitos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
Muito insatisfeitos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	38%

Fonte: Dados Primários

Os dados indicam ainda, que os funcionários sabem da importância do seu trabalho para o sucesso da organização, e mais, se preocupam com o sucesso da organização. TSUKAMOTO (*apud* FERNANDES, 1996) afirma que não se conhece organização vencedora sem trabalhadores vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas.

Segundo WALTON (*apud* BÚRIGO, 1997) para o alcance da máxima satisfação do empregado é necessário que a empresa possibilite o trabalhador utilizar suas habilidades e conhecimentos, com o fornecimento de informações necessárias, buscando assim, desenvolver seu potencial.

O fato dos entrevistados julgarem estar sobre-qualificados para o cargo que possuem não reflete baixa produtividade ou motivação. Aponta apenas que estes teriam algo a mais para oferecer à organização que não está sendo absorvido.

8.3 Exigências no Trabalho

Com base nas respostas obtidas, pode-se concluir que a maioria dos trabalhadores está satisfeita com seu horário de trabalho. E, conseqüentemente, com a carga de trabalho. Estes dados demonstram que toda a movimentação que está acontecendo em torno da abertura das lojas nos shoppings aos domingos, pelo menos para os funcionários da Git's, não traz influências negativas.

A tabela 8.3 aponta ainda que os empregados estão satisfeitos com a quantidade de trabalho que tem para realizar e que as exigências deste não interferem na vida privada.

Tabela 8.3: Nível de satisfação dos funcionários referente as exigências do trabalho.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Horário de trabalho	Carga de trabalho	Exigências no trabalho interferem na vida privada	Quantidade de trabalho à realizar
Muito satisfeitos	33%	21%	25%	13%
Satisfeitos	58%	38%	46%	71%
Nulos	8%	38%	25%	13%
Insatisfeitos	0%	4%	4%	4%
Muito insatisfeitos	0%	0%	0%	0%

Fonte: Dados Primários

Esta é uma conquista que os trabalhadores obtiveram com o decorrer do tempo. Houve época, no nascimento da grande indústria, que o empregador impunha condições desumanas de trabalho aos empregados, explorava mulheres e crianças, que constituíam mão de obra barata, exigia excessivas jornadas de trabalho, sem conceder qualquer proteção ou garantia aos empregados.

A racionalização, que SMITH (*apud* RODRIGUES, 1994) caracteriza como meio de adestrar o trabalhador para minimização do tempo de produção, é concepção que já se alterou, tendo em vista as conquistas do direito do trabalho através dos tempos.

8.4 Trabalho em Equipe

Baseado na análise dos dados revelados pela tabela 8.4, observa-se que existe um pensamento de trabalho em equipe nas lojas Git's, já que entre os funcionários existe muita amizade e um bom relacionamento, influenciando favoravelmente no desempenho de suas funções. E ainda, que a maioria de seus companheiros realizam um bom trabalho contribuindo para o sucesso da organização.

Tabela 8.4: Nível de satisfação dos funcionários referente a trabalho em equipe.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Amizade entre os funcionários	A maneira que os colegas desempenham suas funções	Influência das pessoas com que trabalha nas suas funções	Sentimentos sobre os funcionários que trabalha
Muito satisfeitos	46%	38%	21%	17%
Satisfeitos	29%	54%	71%	75%
Nulos	4%	8%	4%	4%
Insatisfeitos	21%	0%	4%	4%
Muito insatisfeitos	0%	0%	0%	0%

Fonte: Dados Primários

Tal constatação baseia-se na teoria do “homem social” escrita por ELTON MAYO (*apud* ÁVILA, 1996; RODRIGUES, 1994), que diz que o homem é motivado por necessidades sociais buscando em seu trabalho relações mais gratificantes.

ABRAHAM MASLOW (*apud* RODRIGUES, 1994) formulou a teoria da satisfação a partir das necessidades, considerando que o comportamento humano é influenciado por uma hierarquia de necessidades, entre elas a necessidade social. Tal necessidade corresponde as amizades, participação e aceitação do grupo de trabalho.

É no trabalho que o homem passa a maior parte de suas horas úteis do dia e, a partir daí, cria laços de amizades e expectativas de vida melhor (RODRIGUES, 1994).

8.5 Compromisso com a Organização

Em síntese, os participantes da pesquisa se mostraram satisfeitos ao dizer que trabalham para a Git's, como pode-se observar na tabela 8.5. Sentem-se orgulhosos com a empresa, uma vez que é uma empresa muito boa de se trabalhar, que trata seus funcionários muito bem e demonstra bastante preocupação com seus empregados, quando vai tomar alguma decisão importante. Provavelmente por isso que seus funcionários se sentem estimulados a dar o melhor de si para o futuro da empresa.

Tabela 8.5: Nível de satisfação dos funcionários referente ao compromisso com a organização.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Sentimento ao dizer que trabalha para a empresa	Descrição da empresa sendo um funcionário	Quanto ao tratamento da empresa com os funcionários	Trabalhar para a empresa	Preocupação da empresa com seus funcionários
Muito satisfeitos	42%	8%	71%	29%	8%
Satisfeitos	50%	79%	25%	63%	79%
Nulos	8%	13%	4%	8%	13%
Insatisfeitos	0%	0%	0%	0%	0%
Muito insatisfeitos	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Dados Primários.

SIQUEIRA E COLETA (*apud* RODRIGUES, 1994) apresentam em seu modelo de QVT, a importância da empresa para o indivíduo. E destacam a necessidade de passar uma imagem de organização sólida, bem concentrada, com regras bem definidas de

funcionamento, com uma administração eficiente, com preocupação com o trabalhador, buscando assim, maior envolvimento do indivíduo com a organização.

8.6 Futuro Profissional

A tabela 8.6, aponta que os sujeitos de pesquisa estão muito satisfeitos no que diz respeito ao seu futuro profissional na empresa. Já que sentem-se seguros ou estáveis no emprego que têm. Estes acreditam ainda, que estão criando carreira profissional, e por isso, trabalhar bastante parece ser muito útil para o futuro.

Tabela 8.6: Nível de satisfação dos funcionários referente ao seu futuro profissional.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Futuro na empresa e trabalhar bastante	Estabilidade no emprego	Progresso profissional
Muito satisfeitos	75%	0%	50%
Satisfeitos	8%	58%	33%
Nulos	17%	29%	13%
Insatisfeitos	0%	13%	4%
Muito insatisfeitos	0%	0%	0%

Fonte: Dados Primários

ABRAHAM MASLOW (apud RODRIGUES, 1994) aponta que sua “hierarquia das necessidades” as de segurança. Estas referem-se à necessidades contra o perigo, mantendo o bem estar. No âmbito empresarial, diz respeito à manutenção do emprego.

WILIAM WESLEY (Apud BÚRIGO, 1997) avalia a qualidade de vida nas organizações através de indicadores econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos. O indicador políticos corresponde ao conceito de segurança no trabalho, destacando mais uma vez a relevância deste assunto para tal pesquisa.

WALTON (apud BÚRIGO, 1997) em sua pesquisa para a aferição da QVT também ressalta as chances de crescimento e de segurança para seu modelo. E os avalia quando a possibilidade de carreira, crescimento profissional e segurança de emprego.

8.7 Recompensa Financeira

Tendo como referencia os dados da tabela 8.7, tudo indica que os empregados da Git's estão satisfeitos no tocante das recompensas financeiras que recebem.

Observa-se ainda, que os funcionários consideram bom o salário seus salários, e com este conseguem satisfazer muitas de suas necessidades. Para alguns o salário é adequado ao custo de moradia, para outros é pouco adequado.

Os pesquisados acreditam que a quantidade de dinheiro que recebem é igual ou similar a funcionários de outras empresas que exercem a mesma função que eles, por isso tem uma influencia favorável sobre a maneira que exercem seu trabalho. E, finalmente, acham fácil de compreender o sistema de pagamento exercido pela loja.

Tabela 8.7: Nível de satisfação dos funcionários em relação as recompensas financeiras que recebem.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Recompensa financeira	Comparação com salários similares	Influencia da quantidade de dinheiro recebida sobre o trabalho	Custo de moradia e salário recebido	Necessidades satisfeitas com o salário	Facilidade para compreender o sistema de pagamento
Muito satisfeitos	8%	0%	13%	0%	4%	38%
Satisfeitos	67%	21%	71%	54%	63%	46%
Nulos	21%	54%	13%	42%	33%	13%
Insatisfeitos	4%	8%	4%	4%	0%	0%
Muito insatisfeitos	0%	17%	0%	0%	0%	4%

Fonte: Dados Primários.

WILIAM WESLEY (apud FERNANDES, 1996) destaca a importância desta premissa nos estudos de qualidade de vida no trabalho. Para o autor, um dos indicadores de QVT seria o econômico, no tocante da equidade salarial, remuneração adequada, benefícios, entre outros.

No modelo de WALTON (apud BÚRIGO, 1997) a compensação justa e adequada é um dos fatores para a aferição de QVT. Este fator refere-se a salário justo ou adequação entre trabalho e pagamento. A compensação pode ser analisada através da equidade interna,

ou seja, equilíbrio entre as remunerações da empresa; e, equidade externa, comparação da remuneração com o mercado de trabalho.

ABRAHAM MASLOW (apud RODRIGUES, 1994) em sua teoria da satisfação a partir das necessidades, considera que o comportamento humano é influenciado por uma hierarquia de necessidades, e destaca a necessidade de segurança. No âmbito empresarial, esta engloba, entre outras premissas, o recebimento do salário em dia.

SIQUEIRA E COLETA (apud RODRIGUES, 1994) indicam que um dos fatores determinantes da QVT é apolítica de recursos humanos, que inclui a política de cargos e salários.

8.8 Ambiente de Trabalho

A tabela 8.8 apresenta o grau de satisfação dos trabalhadores no que diz respeito ao ambiente físico de trabalho, sob a ótica dos trabalhadores.

Sendo assim, os dados desta tabela apontam que os funcionários da empresa estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho, e orgulhosos da aparência do mesmo. Isto se reflete de uma maneira positiva na realização de suas atribuições. Acrescenta-se ainda, que os funcionários julgam-se satisfeitos com seus uniformes.

Tabela 8.8: Nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente em que trabalham.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Condições do ambiente de trabalho	Influência das condições físicas no trabalho	Orgulho com a aparência do local de trabalho	Uniformes
Muito satisfeitos	46%	42%	46%	17%
Satisfeitos	42%	42%	46%	63%
Nulos	13%	13%	8%	17%
Insatisfeitos	0%	4%	0%	0%
Muito insatisfeitos	0%	0%	0%	4%

Fonte: Dados Primários

WILLIAM WESLEY (apud FERNANDES, 1996) em sua avaliação da qualidade de vida nas organizações destaca a importância dos fatores econômicos, e entre as premissas do estudo está o local de trabalho.

WALTON (apud BÚRIGO, 1997) apresenta o fator de condições de trabalho para a aferição de QVT. Este fator refere-se à preservação da saúde e bem-estar do trabalhador, através de um ambiente que não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalho.

8.9 Treinamento e Supervisão

A tabela 8.9 caracteriza a satisfação dos funcionários em relação aos treinamentos e orientações que recebem, baseados na descrição, qualificação e valor que estas têm para os empregados.

Tabela 8.9: Nível de satisfação dos funcionários em relação ao treinamento e supervisão que recebem.

ANÁLISE DAS RESPOSTAS	Orientações aos novos empregados	Treinamento recebido	Programas internos
Muito satisfeitos	50%	21%	46%
Satisfeitos	33%	67%	46%
Nulos	17%	13%	8%
Insatisfeitos	0%	0%	0%
Muito insatisfeitos	0%	0%	0%

Fonte: Dados Primários.

É inegável que é importante dar orientação e treinamento para os funcionários e muito importante, principalmente para novos. Os funcionários da empresa acreditam ser importante ou valioso participar de programas internos de treinamento, que são qualificados, pelos pesquisados, como bons.

Este não é, e nem pode ser, um trabalho conclusivo, que responda às questões, muitas vezes difíceis, que se impõem nas relações de trabalho.

Indica, entretanto, que os funcionários da empresa pesquisada têm um nível de satisfação no trabalho maior do que se imaginava ao início desta monografia.

Possivelmente tal nível de satisfação tem influência importante na produtividade, fato que poderia ser comprovado através de pesquisa própria, a que não nos detivemos no momento.

Periodicamente deveria ser implementado questionário semelhante aos funcionários da loja Git's Jóias em relação à QVT, maneira de monitorar o comportamento dos mesmos, tendo em vista a sua satisfação no trabalho.

Se assim fizesse, haveria condições de estabelecer um paralelo entre o nível de satisfação dos funcionários e a produtividade da empresa, no que diz respeito, por exemplo, a vendas. No decorrer do tempo, com a repetição continuada dos questionários e das análises dos mesmos, poder-se-ia, enfim, observar com clareza a relação, de certo efetiva, entre QVT e produtividade. A satisfação do funcionário há de ser diretamente proporcional à satisfação do cliente, este o maior objetivo da empresa.

9. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ÁVILA, Ana Paula U. **Qualidade de Vida no Trabalho na DVA Veículos**. Florianópolis, 1996. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BÚRIGO, CARLA Cristina D. **Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: casa da qualidade, 1996.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SOUZA, Ana Claudia S. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso no Conselho Regional de Enfermagem de Santa Catarina.** Florianópolis, 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

* OK
VEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o controle de Qualidade Total.** Florianópolis, 1996.

: Insular, 1996. 192p.

ANEXOS

ANEXO 01: Questionário

O seguinte questionário faz parte da pesquisa de conclusão sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários da Git's Jóias e Presentes, que esta sendo realizada pela acadêmica Michelle Tavares em seu trabalho de conclusão de curso da UFSC. Por isso, sua colaboração é de suma importância. Neste questionário não é preciso se identificar, exponha seus sentimentos com sinceridade, uma vez que a sua resposta é muito importante para a validade desta pesquisa.

Agradeço pela colaboração.

LIDERANÇA E SUPERVISÃO

01. Como você se sente em relação a supervisão / liderança que você recebe?
 - a) muito satisfeito
 - b) satisfeito
 - c) mais ou menos satisfeito
 - d) algo insatisfeito
 - e) muito insatisfeito
02. Com que frequência você pensa que poderia realizar um trabalho melhor se fosse tratado de forma diferente pelas pessoas que o supervisionam?
 - a) nunca
 - b) algumas vezes
 - c) ocasionalmente
 - d) freqüentemente
 - e) quase sempre
03. Quanto contribuem seus supervisores para o sucesso de sua equipe de trabalho?
 - a) uma grande quantidade
 - b) bastante
 - c) só um pouco
 - d) muito pouco
 - e) nada
04. A supervisão que recebo é do tipo que:
 - a) me estimula enormemente a dar o melhor de mim
 - b) me estimula a dar o melhor de mim
 - c) tem pouca influência sobre mim
 - d) me desencoraja a dar o melhor de mim
 - e) me desencoraja muito a dar o melhor de mim
05. Em geral, me sinto com liberdade para falar e expressar minhas opiniões.
 - a) concordo plenamente
 - b) concordo
 - c) não concordo nem discordo
 - d) discordo
 - e) discordo plenamente

06. Sinto que posso tomar ações por iniciativa própria.

- a) concordo plenamente
- b) concordo
- c) não concordo nem discordo
- d) discordo
- e) discordo plenamente

Para responder essas perguntas, por favor pense na pessoa que você deseja se referenciar neste momento.

(assinale sua opção):

- a) colegas vendedores
- b) gerente de loja
- c) gerente de compras
- d) gerente financeira
- e) presidente

07. A pessoa a quem me refiro:

(circule na tabela a sua opção)

		totalmente de acordo	de acordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo totalmente
a)	Reúne-se regularmente para discutir assuntos de trabalho	1	2	3	4	5
b)	Esta disponível quando preciso	1	2	3	4	5
c)	Fixa metas e dá instruções claras	1	2	3	4	5
d)	Me conhece suficiente para julgar meu trabalho	1	2	3	4	5
e)	Delega eficazmente as tarefas e decisões	1	2	3	4	5
f)	Oferece ajuda ou da sugestões quando os empregados realizam um trabalho pobre	1	2	3	4	5
g)	“tem favoritos” dando privilégio especiais a estes	1	2	3	4	5
h)	Corrige os empregados em público	1	2	3	4	5
i)	Proporciona aos empregados o treinamento que necessitam para realizar seu trabalho	1	2	3	4	5
j)	Me diz como estou fazendo meu trabalho com frequência	1	2	3	4	5

COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO

08. Com que frequência você sente que:
(circule na tabela a sua opção)

		Sempre	Comumente	Às vezes	Raramente	Nunca
a)	Você realiza seu trabalho com verdadeiro entusiasmo	1	2	3	4	5
b)	Você realiza o tipo de trabalho que gosta	1	2	3	4	5
c)	Ao final do dia você realizou algo realmente útil	1	2	3	4	5
d)	O trabalho que você realiza é importante para o sucesso da organização	1	2	3	4	5
e)	Você sabe quando esta realizando um bom trabalho ou não	1	2	3	4	5
f)	Você realmente se preocupa com o sucesso dessa organização	1	2	3	4	5
g)	Você esta sobre qualificado para o trabalho que tem	1	2	3	4	5

EXIGÊNCIAS DE TRABALHO

09. O que você acho do seu horário de trabalho?

- a) ótimo
- b) bom
- c) regular
- d) ruim
- e) péssimo

10. Sinto que minha carga de trabalho é:

- a) demasiadamente pesada
- b) pesada diariamente
- c) algumas vezes pesada
- d) raramente pesada
- e) nunca é pesada

11. As exigências de meu trabalho interferem em minha vida privada.

- a) nunca
- b) raramente
- c) as vezes
- d) normalmente
- e) sempre

12. Como influência a maneira que você realiza seu trabalho a quantidade de trabalho que você tem que realizar?

- a) sempre me permite fazer um bom trabalho
- b) normalmente me permite fazer um bom trabalho
- c) não afeta a maneira com que realizo meu trabalho
- d) raramente me permite fazer um bom trabalho
- e) nunca me permite fazer um bom trabalho

TRABALHO EM EQUIPE

13. Entre os funcionários desta empresa existe:

- a) muita amizade
- b) quase nenhuma discórdia
- c) pouca discórdia
- d) alguma discórdia
- e) bastante discórdia

14. Quanto contribui o sucesso da empresa a maneira com que seus companheiros desempenham suas funções?

- a) uma grande quantidade
- b) bastante
- c) só um pouco
- d) muito pouco
- e) quase nada

15. Que influência tem as pessoas com quem você trabalha sob suas atitudes no trabalho?

- a) tem uma influência muito favorável
- b) tem uma influência favorável
- c) não tem nenhuma influência
- d) tem uma influência desfavorável
- e) tem uma influência muito desfavorável

16. Como você geralmente se sente sobre os empregados com quem trabalha?

- a) eles são o melhor grupo que já trabalhei
- b) trabalho bem com eles
- c) não sinto nada
- d) algumas vezes é difícil trabalhar com eles
- e) são geralmente muito difícil de trabalhar

COMPROMISSO DA ORGANIZAÇÃO

17. Como se sente ao dizer que você trabalha para esta empresa?

- a) muito orgulhoso
- b) orgulhoso
- c) não sinto nada
- d) algo orgulhoso
- e) nada orgulhoso

18. Como você descreveria esta organização sendo um empregado?
- a) não poderia ser melhor
 - b) muito boa
 - c) nem boa nem mal
 - d) somente um outro lugar para trabalhar
 - e) não poderia ser pior
19. Segundo minha experiência, sinto que esta organização trata seus funcionários:
- a) muito bem
 - b) moderadamente bem
 - c) nem bem nem mal
 - d) moderadamente mal
 - e) muito mal
20. Há algo em trabalhar nesta empresa que:
- a) me estimula enormemente a dar o melhor de mim
 - b) me estimula a dar o melhor de mim
 - c) faz pouca diferença
 - d) me desestimula a dar o melhor de mim
 - e) me desestimula enormemente a dar o melhor de mim
21. Quando a esta organização toma decisões, quanta preocupação demonstra pelos seus funcionários?
- a) uma grande quantidade
 - b) bastante
 - c) só um pouco
 - d) muito pouco
 - e) quase nada

FUTURO PROFISSIONAL

22. Da maneira como vejo meu futuro nesta organização agora, trabalhar bastante parece:
- a) muito útil
 - b) mais ou menos útil
 - c) não estou seguro a respeito
 - d) quase não vale a pena
 - e) não vale a pena com certeza

23. O quanto seguro ou estável você se sente em seu trabalho atual?
- a) me sinto muito seguro
 - b) me sinto seguro
 - c) não sei o que pensar
 - d) me sinto um pouco inseguro
 - e) me sinto muito inseguro
24. Você sente que esta progredindo / criando uma carreira profissional na empresa?
- a) estou progredindo muito
 - b) estou progredindo alguma coisa
 - c) não estou seguro a respeito
 - d) estou progredindo muito pouco
 - e) não estou progredindo

RECOMPENSAS FINANCEIRAS

25. Para o tipo de trabalho que faço, a quantidade de dinheiro que recebo é:
- a) muito boa
 - b) boa
 - c) nem boa nem ruim
 - d) ruim
 - e) muito ruim
26. Se comparado com pessoas com trabalhos similares / iguais em outras empresas, sinto que meu salário é:
- a) muito maior
 - b) levemente maior
 - c) quase igual
 - d) levemente menor
 - e) não sei
27. Como influencia a quantidade de dinheiro que você ganha em suas atividades para realizar o seu trabalho?
- a) tem uma influência muito favorável
 - b) tem uma influência favorável
 - c) não tem nenhuma influência
 - d) tem uma influência desfavorável
 - e) tem uma influência muito desfavorável
28. Considerando o custo de moradia nesta área, seu pagamento é:
- a) mais que adequado
 - b) adequado
 - c) pouco adequado
 - d) inadequado
 - e) muito inadequado

29. O quanto de suas necessidades são satisfeitas com seus pagamentos e benefícios?
- a) quase todas as minhas necessidades são satisfeitas
 - b) muitas de minhas necessidades são satisfeitas
 - c) poucas de minhas necessidades são satisfeitas
 - d) muito pouca de minhas necessidades são satisfeitas
 - e) quase nenhuma de minhas necessidades são satisfeitas
30. Considero o sistema de pagamento dos empregados claro e fácil de entender.
- a) concordo plenamente
 - b) concordo
 - c) nem concordo nem discordo
 - d) discordo
 - e) discordo plenamente

AMBIENTE FÍSICO

Nas seguintes perguntas sobre as condições físicas do trabalho, se referem os aspectos de seu ambiente de trabalho, tais como: quantidade de espaço disponível, limpeza, iluminação, temperatura, equipamentos e materiais.

31. Como você se sente em seu trabalho no que se refere as condições do ambiente físico.
- a) muito satisfeito
 - b) satisfeito
 - c) nem satisfeito nem insatisfeito
 - d) insatisfeito
 - e) muito insatisfeito
32. Que influencia tem as condições físicas, do local de trabalho, em seu trabalho? Tem:
- a) tem uma influência muito favorável
 - b) tem uma influência favorável
 - c) não tem nenhuma influência
 - d) tem uma influência desfavorável
 - e) tem uma influência muito desfavorável
33. Quão orgulhoso você se sente co a aparência do seu local de trabalho?
- a) muitíssimo orgulhoso
 - b) muito orgulhoso
 - c) alguma coisa orgulhoso
 - d) pouco orgulhoso
 - e) muito pouco orgulhoso

34. Até que ponto seus uniformes satisfazem suas necessidades (ex. o mantém seco, cômodo, etc)?

- a) me satisfaz muito
- b) me satisfaz
- c) me satisfaz até certo ponto
- d) me satisfaz pouco
- e) não me satisfaz

ORIENTAÇÃO E TREINAMENTO

35. Como você descreveria as orientações que se dá aos empregados novos:

- a) muito útil
- b) útil
- c) não estou seguro a respeito
- d) quase não vale a pena
- e) não vale a pena absolutamente

36. Como você qualificaria o treinamento que recebe para a realização de seu trabalho.

- a) excelente
- b) bom
- c) regular
- d) mal
- e) muito mal

37. Para você como empregado, qual o valor dos programas internos de treinamento?

- a) muito valiosos
- b) valiosos
- c) valiosos até certo ponto
- d) pouco valiosos
- e) não são valiosos